

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



YKSILÖLLISTÄ, TAVOITTEELLISTA, LUOTTAMUKSELLISTA

Coaching esimiesten ja johdon kehittämismenetelmänä

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

10848

Organisaatiot ja johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Julia Järvenpää 74496  
Kevät 2008

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 29.4 2008

arvosanalla erinomainen, 80 pistettä

Tarkastajat:

KTT, Siniikka Vanhala  
KTT, Keijo Räsänen

## YKSILÖLLISTÄ, TAVOITTEELLISTA, LUOTTAMUKSELLISTA – COACHING ESIMIESTEN JA JOHDON KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Coachingin suosio esimiesten ja johtajien kehittämismenetelmänä kasvaa jatkuvasti. Edelleen on kuitenkin epäselvyyttä sen määritelmästä, paikasta ja roolista muiden kehittämismenetelmien joukossa. Tämän tutkielman tavoitteena oli tuottaa kuvaus coachingista kehittämismenetelmänä. Tutkimus vastasi kolmeen tutkimuskysymykseen: (1) miten kehittäminen coachingissa tapahtuu, (2) mitä coachingissa kehitetään ja millaisia tuloksia siinä tavoitellaan ja (3) miten kehittäminen oikeutetaan ja millaisia arvoja coaching edustaa. Tutkimusaineisto koostui HRM Partners Oy:n Leadership coaching -valmennuksesta kerätystä materiaalista sekä valmennukseen osallistuneiden viiden henkilöiden teemahaastatteluista. Aineistoa lähestyttiin kehittämisotteen näkökulmasta.

Tutkimustulokset osoittivat, että kehittäminen coachingissa tapahtuu monen osallistujan toimesta ja valmennettava yksilö toimii kanssakehittäjänä. Coachin rooli on auttaa valmennettavaa saavuttamaan yhteisesti määritellyt tavoitteet. Myös valmennettavan esimiehellä ja HR-henkilöillä on kehittämisessä tärkeä rooli. Coachin ja valmennettavan suhde on tärkeässä asemassa prosessin onnistumisen kannalta. Coachingissa käytettäviä metodeja ovat muun muassa tavoitteellinen keskusteleminen ja haastavat kysymykset. Coachingissa kehittämismenetelmänä korostuu tavoitteellisuus yhdistettynä vapaamuotoisuuteen, räätälöityvyys sekä henkilökohtaisuus. Kehittymisen nähtiin tapahtuvan oman ymmärryksen syvenemisen, omien kokemusten reflektoinnin ja sen seurauksena tapahtuvan oppimisen kautta. Opittujen asioiden vieminen käytännön työhön koettiin helpoksi.

Kehittämiskohteina olivat valmennettavien yksilölliset tarpeet, kuten esimiestaidot, viestintä- ja kommunikointitaidot sekä oma työrooli. Coachingilla on realistiset ja selkeät tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan prosessin päätyttyä. Coachingilla on sekä lyhyen- että pitkän aikavälin vaikutuksia. Arviointia tulee tehdä suhteessa kehittämisen tavoitteisiin ja kehittämistilanteeseen. Tärkeimpänä pidettiin valmennettavan omaa arviota kehittämisestä. Coachingilla todettiin olleen vaikutusta esimies- ja johtajuustaitojen parantumiseen, kommunikointi- ja viestintätaitojen kehittymiseen, oman työroolin ja uratavoitteiden selkeytymiseen, työmotivaation ja itseluottamuksen kasvamiseen, jaksamiseen ja työssä viihtymiseen, näkökulmien moninaisuuteen, luovaan ongelmanratkaisuun ja ajatusmallien kehittymiseen.

Coaching-muotoinen kehittäminen nähtiin tarpeellisena, koska coaching räätälöityy valmennettavan yksilöllisten tarpeiden mukaan, esimiehillä ja johtajilla on tarve luottamukselliselle kuuntelijalle ja sparraajalle, coachingin hyödyt ovat pitkävaikutteisia, coachingissa tehdään se mitä luvataan ja coachingista hyötyy yksilön ohella myös organisaatio. Muutosta parempaan tapahtuu silloin, kun kehittämisessä edetään kohti tavoitteiden määräämää suuntaa. Coachingin nähtiin edustavan sekä yksilön että organisaation arvoja, kuten erilaisuutta voimavarana, toisten ihmisten huomioon ottamista, inhimillisyyttä, parempaa johtajuutta, innovatiivisuutta, tulevaisuutta menneisyyden sijaan, ratkaisukeskeisyyttä, hyvää työilmapiiriä ja tasa-arvoa ja avoimuutta. Coachingilla on mahdollista vaikuttaa myös yksilön ja organisaation tuottavuuteen sekä viivan alle jäävään tulokseen.

AVAINSANAT: coach, coaching, kehittäminen, kehittämismenetelmä, kehittämisote



## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Coaching-keskustelun taustaa .....	5
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3 Käsitteiden määrittely .....	7
1.4 Asemani tutkijana.....	8
1.5 Tutkielman rakenne .....	9
<b>2 COACHINGISTA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Mitä coaching on? .....	10
2.1.1 Määrittely.....	12
2.1.2 Business coachingista life coachingiin .....	14
2.1.3 Suhde lähikäsitteisiin.....	15
2.1.4 Coachingin teoreettiset lähtökohdat .....	17
2.2 Nelikantainen coaching-suhde .....	19
2.2.1 Coacheista ja heidän taustoistaan .....	20
2.2.2 Valmennettavat asiakkaat .....	23
2.2.3 Henkilöstöfunktion rooli.....	24
2.3 Coaching-prosessin peruselementit.....	25
2.4 Menetelmistä ja tekniikoista.....	27
2.4.1 Painopiste valmentavissa menetelmissä.....	27
2.4.1 Kuunteleminen.....	28
2.4.2 Kyseleminen .....	29
2.4.3 GROW-malli.....	30
2.5 Oppiminen ja kehittyminen coachingissa .....	30
2.6 Millaisiin kehittämistarpeisiin coachingilla voidaan vastata?.....	32
2.7 Coachingin tulokset.....	35
2.7.1 Hyödyt ja vaikuttavuus .....	36
2.7.2 Vaikuttavuuden arvioimisesta .....	37
2.8 Coachingia kritisoivat artikkelit .....	38
<b>3 TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ .....</b>	<b>40</b>
3.1 Kehittämisoitteen käsite tutkimuksellisenä viitekehyksenä .....	41
3.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	42
3.3 Tutkimusaineisto .....	43

3.3.1 HRM Partnersin Leadership coaching -valmennus .....	43
3.3.2 Valmennuskonsultit kehittäjinä .....	45
3.3.3 Valmennettavat yksilöt .....	47
3.4 Analyysin kulku .....	51
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia .....	52
<b>4 COACHING KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ.....</b>	<b>55</b>
4.1 Kuinka coachingissa kehitetään? .....	55
4.1.1 Coachin, valmennettavan, esimiehen ja HR-henkilön rooli.....	55
4.1.2 Coachin ja valmennettavan suhde.....	61
4.1.3 Coachingin periaatteet ja kehittämisessä käytettävät käsitteet.....	62
4.1.4 Kehittämisprosessin eteneminen .....	62
4.1.5 Ymmärryksen, oppimisen ja reflektoinnin kautta tapahtuva kehittyminen .....	66
4.1.6 Coachingin tekniikka ja välineet .....	69
4.2 Kehittämiskohteista tavoitteisiin ja tuloksiin .....	70
4.2.1 Kehittämiskohteina valmennettavan yksilölliset tarpeet .....	71
4.2.2 Kehittämisen tulokset .....	72
4.3 Kehittämisen etiikka ja moraali.....	79
4.3.1 Miksi tällainen kehittäminen on tärkeää.....	79
4.3.2 Valmennettava päättää, mitä on ”muutos parempaan” .....	86
4.3.3 Coachingin arvot.....	87
<b>5 YHTEENVETO JA KESKUSTELUA.....</b>	<b>89</b>
5.1 Yhteenveto coachingista kehittämismenetelmänä .....	90
5.2 Pohdintoja tutkimuksen tuloksista.....	93
<b>6 LOPPUSANAT.....</b>	<b>98</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>99</b>

## LIITE 1. Haastattelurunko



# 1 JOHDANTO

Globaali kilpailu ja organisaatioiden jatkuvat uudistumistarpeet ovat olleet omiaan perinteisen hierarkian väistymiseen uusien, yksilölähtöisempien organisaatiomallien tieltä. Hierarkian on korvannut yksilön vastuu omasta itsestään ja omasta kehittämisestään yksilönä ja työntekijänä. Tämän suuntauksen seurauksena perinteisen koulutuksen ja valmennusten lisäksi kaivataan yksilöllisempiä ja räätälöidympiä tapoja kehittää omia taitoja ja valmiuksia työelämässä.

Organisaatioiden uudistumiset ja henkilöstön kehittämistarpeissa tapahtuneet muutokset ovat antaneet myös kehittämisammattilaisille aihetta miettiä omia menetelmiään ja pohtia omaa uudistumistaan. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana markkinoille on rantautunut huomattava määrä uusia kehittämismalleja ja -työkaluja, joista suurin osa unohtuu muutamassa vuodessa, mutta joista osa saattaa uudistumiskykynsä ansiosta pitää pintansa ja kehittyä vuosien saatossa varsinaisiksi kehittämismenetelmiksi. Kehittämisestä onkin näiden muutosten myötä tullut strategisesti merkittävä väline niin organisaatioiden sisällä kuin yhteiskunnallisestikin.

Monien mielestä tämän vuosikymmenen menestynein kehittämismenetelmä on ollut coaching. Coaching ilmestyi kirjallisuuteen 1950-luvulla ja sitä alettiin enenevässä määrin hyödyntää organisaatioissa 1990-luvulla. Vielä reilut kymmenen vuotta sitten coachingin epäiltiin jäävän vain yhdeksi muoti-ilmiöksi muiden joukossa (Tobias 1996), mutta vuosituhaten vaihteessa koettiin varsinainen coaching-buumi (Wilkins 2000). Joitakin vuosia sitten coaching julistettiin menetelmäksi, joka parhaiten vastaa juuri tämän ajan yksilöiden ja organisaatioiden kehittymistarpeisiin (Caplan 2003, CIPD 2004; 2005, Feldman & Lankau 2005).

Jarvis (2004) on selvittänyt syitä coachingin suosion kasvuun: nopeasti kehittyvä liiketoimintaympäristö, modernien organisaatioiden piirteet, jatkuva, elinikäinen oppiminen, kohdistetun, yksilöllisen ja oikein ajoitetun kehittämisen tarve, kustannukset esimiesten ja johtajien suoriutumiseen liittyen, ratkaisunteen parantuminen, yksilön vastuu omasta

kehittymisestään, työntekijöiden vaatimukset erilaisten kehittämismenetelmien käyttöön, menetelmän antama tuki muihin koulutus- ja kehittämisinterventioihin sekä coachingin suosion aikaansaama kiinnostus coachingia kohtaan. Nämä kaikki ovat edesauttaneet coachingin nousua yhdeksi tämän vuosikymmenen käytetyimmäksi kehittämistavaksi organisaatioissa.

## 1.1 Coaching-keskustelun taustaa

Viimeisen kymmenen vuoden aikana coachingista on kirjoitettu runsaasti ammattikirjallisuutta ja siihen liittyen on julkaistu tuhansia artikkeleita. Samoin on tehty huomattava määrä case-tutkimuksia coachien itsensä ja coaching-yhdistysten toimesta (Kilburg, 2004). Näiden julkaisujen ja tutkimusten tieteellinen arvo on kuitenkin Feldman ja Lankaun (2005) mukaan melko kyseenalainen ja Joo (2005) toteaaakin, että coachingiin liittyvä tieteellinen ei ole lisääntynyt samaa vauhtia suosion kasvun ja muun kirjoittelun kanssa. Seppänen-Järvelän (2006) mukaan kehittämismenetelmistä ei ylipäätään ole helppo hankkia tietoa ja Linley (2006) esittää tieteellisen tutkimuksen vähäisyyden johtuvan muun muassa siitä, että coachingin suosion kasvuvauhti on ollut moninkertainen suhteutettuna tutkimuksen tekoon kuluvaan aikaan. Toisena syynä tutkimuksen vähäisyydelle Linley (mt.) mainitsee coachingin jo lähtökohtaisesti vaikean sijainnin jossakin liikkeenjohdon konsultoinnin ja soveltavan psykologian välimaastossa. Kolmas syy hänen mielestään on coachien ongelmallinen asema sekä menetelmän harjoittajina että tutkijoina. Berman ja Bradt (2005) ovat myös pohtineet syitä tutkimuksen vähäisyydelle. He toteavat sen johtuvan menetelmän suhteellisen uutuuden lisäksi myös siitä, että coaching on yleensä hyvin luottamuksellista ja tutkimusaineistoa on hankala saada tutkijoiden käyttöön. Griffiths (2005) kysyykin huolestuneena, miten voi ylipäätään olla mahdollista, että coaching on kehittämismenetelmänä saanut kasvaa ja kukoistaa viimeisen vuosikymmenen ajan ilman yhteisesti määriteltyjä vaatimuksia menetelmälle, siinä käytettäville työkaluille tai coachien ammattitaidolle.

Menestyksestään huolimatta coaching on siis edelleen kehittämisen alue, jossa käytäntö on huomattavasti teoriaa edellä. Vaikka kehittämismenetelmiltä nykyään vaaditaan eksplikointia ja läpinäkyvää tekemistä (Seppänen-Järvelä 2006), tähän päivään mennessä ei ole saavutettu yksimielisyyttä siitä, mitä coaching -termillä ylipäätään tarkoitetaan, eikä näin ollen myöskään siitä, mitä kaikkea se voi käytännössä olla (Joo 2005). Tämä hankaloittaa coachingista käytävää



keskustelua ja saattaa jopa olla esteenä menetelmän uusiutumiselle ja kehittymiselle tulevaisuudessa. Ehkä juuri tästä syystä coaching elää edelleen varhaislapsuuttaan ja etsii yhä omaa paikkaansa kehittämismenetelmien joukossa (Clegg ym. 2005).

## 1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassani halusin lähteä selvittämään ja jäsentämään coachingin olemusta ja luonnetta ja paikantamaan sitä muiden kehittämismenetelmien joukossa. Tutkielmani tavoitteena on tuottaa kuvaus coachingista kehittämismenetelmänä ja sen kautta lisätä ymmärrystä kyseisestä menetelmästä käytännöllisenä toimintana. Tämä on tärkeää siksi, että vain menetelmän eksplisiittisellä kuvaamisella voidaan aikaansaada sen edelleen kehittyminen ja juurtuminen yhdeksi vartenotettavaksi vaihtoehdoksi henkilöstön kehittämismenetelmien joukossa.

Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraavaan kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Miten kehittäminen coachingissa tapahtuu?
- 2) Mitä coachingissa kehitetään ja millaisia tuloksia siinä tavoitellaan?
- 3) Miten kehittäminen oikeutetaan ja millaisia arvoja coaching edustaa?

Tutkimusaineistoni koostuu HRM Partners Oy:n Leadership coaching –valmennuksesta keräämistäni materiaaleista sekä valmennukseen osallistuneiden henkilöiden haastatteluista. Lähestyn aineistoa Räsänen (2006) esittämän kehittämisotteen viitekehyksen näkökulmasta. Räsänen mukaan kehittämismenetelmän ulkopuolinen henkilö voi oppia tuntemaan tiettyä kehittämiskäytäntöä tämän viitekehyksen avulla, sillä vastaamalla viitekehyksen kuka, miten, mitä ja miksi –kysymyksiin kehittämismenetelmä voidaan kuvata ja tuoda näkyväksi ja sitä voidaan myös analysoida. Kuka ja miten -kysymykset liittyvät käsitykseen menetelmän subjektista ja taktiikasta, eli keitä kehittämiseen osallistuu missäkin roolissa ja miten kehittäminen käytännöllisenä toimintana tapahtuu. Mitä -kysymys selvittää menetelmän politiikkaa, eli kehittämisen kohdetta sekä kohteessa tavoiteltuja parannuksia. Miksi -kysymys pohtii kehittämisen moraalia, eli miksi juuri tällainen kehittäminen on tärkeää ja millä perusteilla tiettyä muutossuuntaa voidaan pitää kehityksenä.

Räsänen (2006) kuitenkin muistuttaa, että viitekehyksen ei ole tarkoitus tuottaa kaikenkattavaa kuvausta kehittämistyöstä vaan tarjota väline, jonka avulla

kehittämismenetelmästä voidaan keskustella ja sitä voidaan verrata toisiin menetelmiin. Näin ollen tutkielmassani en pyri kuvaamaan coachingia sen kaikissa ulottuvuuksissa, vaan haluan esittää yhden ajatuksen siitä, mitä coachingilla voidaan tarkoittaa ja mitä se voi käytännössä olla.

### 1.3 Käsitteiden määrittely

Seppänen-Järvelä (2006) määrittelee käsitteen kehittämismenetelmä järjestelmälliseksi, eksplisiittiseksi menettelytavaksi jonkin määrätarkoituksen saavuttamiseksi. Jotta tietystä toimintatavasta tai käytännöstä voidaan puhua kehittämismenetelmänä, edellyttää se menetelmän sekä siihen liittyvien tavoitteiden ja taustaoletuksien läpinäkyviksi tekemistä ja koeteltua tietoa menetelmän käytöstä. Mikäli kriteerit eivät täyty, on kyseessä vain menetelmällinen keino tai käytänne, josta saattaa tietoisena tuloksena kehkeytyä varsinainen kehittämismenetelmä. Koska kehittäminen on pääasiassa ihmisten välistä vuorovaikutusta, on kommunikoinnin rakenne kehittämismenetelmän keskiössä.

Räsänen (2006) käyttää artikkelissaan vastaavasta asiasta termiä kehittämisote. Hän toteaa, että samoista kysymyksistä voidaan keskustella eri termeillä eikä sananvalinta ole tärkeää. Tässä tutkielmassa olen halunnut pitäytyä mahdollisimman yksiselitteisissä käsitteissä ja olen siksi päätenyt käyttämään mielestäni helpommin lähestyttävää käsitettä kehittämismenetelmä.

Englanninkielen käsite *coaching* suomennetaan yleensä valmennukseksi. Valmennus taas määritellään jonkin tai joidenkin harjoittamiseksi määräsuoritukseen tai tehtävään (Suomen kielen perussanakirja, 1994). Koska valmennus -sanaa käytetään suomenkielessä monissa muissakin yhteyksissä, päädyin tässä tutkielmassani käyttämään termiä coaching. Päätöstä puoltaa myös se, että coaching on terminä vakiinnuttamassa asemaansa myös suomenkielisessä, kehittämiseen liittyvässä termistössä ja tätä kehittämismenetelmää markkinoidaan yleisesti coaching -nimellä. Myös suomenkielinen coaching-kirjallisuus käyttää suurimmaksi osaksi tätä termiä.

Tässä tutkimuksessa *coachingilla* tarkoitetaan henkilökohtaista, työelämässä tapahtuvaa, esimiehille ja johtotason henkilöille tarkoitettua valmennusta. Englanninkielessä tällaisesta coachingin muodosta käytetään termejä business coaching tai leadership coaching tai myös



executive coaching, mikäli halutaan fokusoida valmennus erityisesti ylemmälle johdolle. Nämä termit eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä ja Suomessakin niiden merkitys ja sisältö vaihtelevat tapauksesta ja valmennuksen toteuttajasta riippuen. Osa coaching-palveluiden toteuttajista käyttää englanninkielisiä termejä ja osa suomenkielisiä. Koska tämän tutkielman tarkoitus ei ole luoda yhtenäisiä määritelmiä Suomen coaching ammattilaisille, vaan kuvata coachingia kehittämismenetelmänä, pidättäydytään tässä käyttämästä määrittelevää etuliitettä ja puhutaan vain henkilökohtaisesta coachingista työelämässä. Valmennettavasta henkilöstä, eli esimiehestä tai johtajasta, käytetään englanninkielessä termiä *coachee*, joka taipuu huonosti suomenkielellä. Selvyyden vuoksi käytän siis coachingia vastaanottavasta henkilöstä termiä *valmennettava*. Valmennusta antavasta konsultista käytän alkuperäistä termiä *coach*.

## 1.4 Asemani tutkijana

Kiinnostuin coachingista työskennellessäni opiskelujeni ohessa leadership coachig -palveluita tarjoavassa konsultointiyrityksessä, HRM Partners Oy:ssä (myöhemmin HRM Partners) vuosina 2005-2007. Coaching-liiketoiminta elää vahvaa kasvun aikaa ja tässäkin yrityksessä panostettiin voimakkaasti coaching-liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen. Itse osallistuin yrityksessä muun muassa coaching-prosessin kuvauksen laatimiseen, coachingin arviointityökalun kehittämiseen sekä koko coaching-liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävään projektiin, jota toteutettiin yhteistyössä kahden muun alan yrityksen kanssa.

Olen tiedostanut omat, melko subjektiiviset ja positiivisesti virittyneet käsitykseni coachingista ennen tutkimuksen tekoon ryhtymistä ja tästä syystä pyrin tutkimuksessani kiinnittämään erityistä huomiota tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen ja tutkimusvaiheiden yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Näin lukija voi varmistua tutkimuksen objektiivisuudesta ja tehdä omat päätelmänsä siitä, miten paljon taustani mahdollisesti vaikuttaa tutkimuksen toteutukseen. Tutkimustulosten analysoinnissa olen käyttänyt melko paljon suoria lainauksia, jotta lukija voi varmistua siitä, että omat ennakkokäsitykseni eivät ole vaikuttaneet tulosten esittämiseen.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielmani koostuu kuudesta luvusta. Johdantoluvussa olen esittänyt tutkimuksen taustat, perustellut tarpeen juuri tällaiselle tutkimiselle sekä kuvannut tutkimustehtävän ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. Olen myös määritellyt tutkielman kannalta olennaiset käsitteet sekä kuvannut omaa suhdettani tutkittavaan asiaan.

Toisessa luvussa tarkastelen yleisesti coachingia siihen liittyvän aiemman tutkimuksen valossa. Esitän tutkimustietoa coachingin teoreettisista lähtökohdista, coaching-suhteesta ja – prosessista, siinä käytettävistä menetelmistä sekä sen tuloksista. Lähteinäni käytän lähinnä tieteellisiä julkaisuja, mutta myös jonkin verran muuta kirjallisuutta, kuten menetelmäoppaita ja lehtiartikkeleita.

Kolmannessa luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmän ja kuvaan tutkimusaineiston. Selvitän myös tutkimuksen etenemisen sekä analyysin vaiheittain. Luvun lopussa pohdin vielä tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esittelen analyysini tulokset. Tätä seuraa yhteenveto ja tulosten suhteuttaminen laajempaan kontekstiin tutkielmani luvussa viisi. Päätän tutkielmani luvun kuusi loppusanoihin.



## 2 COACHINGISTA

Tässä luvussa käyn läpi coachingista tehtyä aiempaa tutkimusta. Aloitan kuvailemalla coachingin historiaa ja sen kehittymistä varsinaiseksi menetelmäksi 1990-luvulta alkaen. Kuvaan myös sen alalajeja sekä lähikäsitteitä. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan coaching-prosessia ja erityisesti yhtä coachingin tärkeimmistä elementeistä, coaching-suhdetta. Esittelen myös joitakin coachingissa yleisimmin käytettäviä välineitä ja työkaluja. Luvun lopuksi selvitän, minkälaisissa kehittämissituaatioissa coachingia on käytetty ja millaisin tuloksin. Lisäksi käsittelen vielä muutamaa artikkelia, joissa coachingista on kirjoitettu kriittisemmin kuin yleensä.

### 2.1 Mitä coaching on?

Seppänen-Järvelä (2006) toteaa, että tällä hetkellä mielestämme ajankohtaisilla näkemyksillä kehittämiseen liittyen on usein pitkät juuret – niin myös coachingilla. Coachingia on esiintynyt yhteiskunnassa jossakin muodossa antiikin ajoista lähtien. Sokrates (427 eKr. – 399 eKr.) uskoi, että ihmiset oppivat parhaiten, kun he itse pystyvät vaikuttamaan oppimissituaatioon ja ottavat vastuuta oppimistuloksistaan. Hänen opettamistekniikkansa perustui dialogiin, niin sanottuun kysymys-vastaus-prosessiin, joka auttoi oppijoita saavuttamaan tietoisuuden omasta persoonastaan. Sokrateen oppien mukaan vastaus käsillä olevaan ongelmaan löytyy ihmisestä itsestään, vaikka tämä ei sitä tiedostaisikaan. Edwardsin (2003) mukaan tätä ajatusta pidetään myös coachingin lähtökohtana.

Sokrateen jälkeen monet suuntaukset ja ilmiöt ovat osaltaan vaikuttaneet coachingin muodostumiseen sellaiseksi kehittämissituaatioksi, jona sen tänä päivänä tunnemme. Näitä ilmiöitä ja suuntauksia kuvaan tässä luvussa. Tässä luvussa määrittelen myös coachingin, niin kuin se tässä tutkielmassa ymmärretään ja kuvaan sen eri tyyppisiä lähikäsitteitä. Lopuksi hahmotan coachingin teoreettisia lähtökohtia.

#### 2.2.1 Coachingiin vaikuttaneet suuntaukset

Creane (2002) on tutkinut coachingiin ja sen ammatiksi kehittämiseen vaikuttaneita organisatorisia ja yhteiskunnallisia suuntauksia. Hänen mukaansa coachingiin eniten vaikuttaneina suuntauksina voidaan nähdä liikkeenjohdon konsultointi, johtajuuden

kehittäminen (leadership development), mentorointi, psykologia ja psykoterapia, Human Potential Movement (HPM) sekä urheiluvalmennus.

Kilburg (1996) on pohtinut erityisesti coachingin liikkeenjohdon konsultoinnilta saamia vaikutuksia. Hänen mukaansa coachingin kehittymiseen on vaikuttanut organisaatioissa pitkään toimineiden konsulttien kokemukset siitä, millainen lähestymistapa asiakkaisiin toimii ja millainen ei. Kilburgin (mt.) mukaan coaching on kuitenkin paljon enemmän kuin vain uudesti keksitty liikkeenjohdon konsultointi, sillä se yhdistää uudella tavalla liikkeenjohdon konsultoinnin, traditionaaliset organisaation kehittämisen mallit, aikuiskasvatuksen, liikkeenjohdon koulutuksen ja työpsykologian.

Hudson (1999) on selvittänyt johtajuuden kehittämisen antamia vaikutuksia coachingiin. Hänen mukaansa 1970-luvulta alkaen tapahtunut johtajuuskäsityksen muutos ja viime vuosikymmenien nopeat muutokset organisaatioissa ovat olleet omiaan luomaan tarvetta coachingin kaltaisen kehittämisen leviämislle. Liike-elämä on myös alkanut käyttää yhä enenevässä määrin sosiaalisia ja humanistisia termejä tehden entisistä ”tehokkaista yrityksistä” nykyisiä ”oppivia organisaatioita”. Näiden uusien ajatusten myötä oppivasta organisaatiosta on päästy myös oppivaan johtajaan, kun organisaatioissa on haluttu tarjota esimiehille ja johtajille yksilöllisempiä ja räätälöidympiä kehittymismahdollisuuksia. Myös mentoroinnilla on organisaatioissa hyvin pitkät perinteet, ja coaching onkin paljon velkaa tälle edelleen paljon käytössä olevalle kehittämistavalle. Monet tutkijat toteavatkin, että coaching on syntynyt mentoroinnin traditiosta ja että mentorointia voidaan pitää ikään kuin mallina coachingille. Samalla he ovat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että coaching on oma menetelmänsä. (Wilkins 2000)

Coaching on saanut vaikutteita myös psykologiasta ja psykoterapiasta. Sekä psykoterapiassa että coachingissa coachit työskentelevät asiakkaansa kanssa säännöllisin väliajoin ja jonkin tietyn ajan. Coachit vetävät istuntoja, joissa keskitytään asiakkaan tarpeisiin ja coachit myös sitoutuvat kummassakin tapauksessa kahdenväliseen suhteeseen, jossa pyritään tarjoamaan välineitä ja tilaisuuksia, jotka mahdollistavat yksilön muuttumisen. (Creane 2002) Jotkut tutkijat ovat jopa sitä mieltä, että coaching on toteutukseltaan lähempänä psykoterapiaa kuin esimerkiksi johtajuuskoulutusta (Pinchot & Pinchot 2000). Kilburgin (2000) mukaan myös psykologinen kirjallisuus ja käsitteistö, kuten puolustusmekanismit, tunteet ja niiden hallitseminen sekä kognitio, ovat antaneet paljon coachingille.



Yhdysvalloista 1960-luvulla levinnyt yksilön potentiaalin kasvattamiseen tähtäävä liike – Human Potential Movement – on myös toiminut coachingin vaikuttajana. Liike pohjautuu vahvasti Abraham Maslowin vuonna 1943 kehittämään tarvehierarkiaan, jonka korkeimmalla tasolla ovat ihmisten itsensä toteuttamisen tarpeet. Liike viestittikin vahvasti sanomaa jokaisen oikeudesta elää täyttä ja rikasta elämää (Pinchot & Pinchot 2000). Maslowin tutkimukset olivat poikkeuksellisia verrattuna aiempaan tutkimukseen, sillä hän keskittyi ratkaisuun ongelman sijasta. Tämäkin voidaan nähdä yhtenä coachingin perusajatuksista. (Wilson 2006)

Urheilumaailma on jo pitkään hyödyntänyt coachingin oppimisasiologiaa. Tennisvalmentaja Timothy Gallwey teki 1970-luvulla havaintoja siitä, miten ihminen oppii. Hänen löydöksensä perustuivat oivallukseen itseohjautuvasta oppimisesta (self-directed learning). Hän havaitsi, että hänen valmennettavansa suoriutuivat paremmin, kun hän ei antanut suoria neuvoja lyönnin parantamiseksi vaan kyseli valmennettavilta itseltään heidän havainnoistaan ja fyysisistä reaktioistaan omia lyöntejään kohtaan. Näin valmennettavat löysivät oman parhaan tekniikkansa kokemuksellisen oppimisen ja itsetuntemuksen kasvun kautta. Gallweyn oppien lähtökohtana oli ”The Inner Game” eli se, että todellinen vastustaja ei ole pelaaja verkon toisella puolella, vaan yksilö itse. Nykymuotoisen coachingin isänä voitaneen pitää Sir John Whitmorea, joka 1970-luvulla monien muiden tavoin vaikutti Gallweyn oivalluksista ja julkaisi 1990-luvun alussa coachingin ”raamattuna” pidetyn kirjan ”Coaching for Performance”, jossa ensimmäistä kertaa sovellettiin Gallweyn oppeja liike-elämään. (Wilson 2006)

### *2.1.1 Määrittely*

Coachingille on olemassa runsaasti erilaisia määritelmiä (ks. esim. Whitmore 1992, Grant 2001a, Parsloe & Wray 2000, Wilkins 2000, ICF 2008). Määritelmät vaihtelevat tarkkuudessaan ja syvyydessään paljonkin. Monet määritelmistä on kirjoitettu niin, että ne soveltuvat kaikkeen coachingiin, eli ne ottavat huomioon sen, että coachingia voidaan käyttää monenlaisiin kehittämistarkoituksiin niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Koska tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on työelämässä tapahtuva, henkilökohtainen coaching, olen päättänyt määrittelemään coachingin Kilburgin (2000, 65) mukaan.

*Coaching is defined as a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and, consequently to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement.*

Vaikka coachingin tarkasta ja täydellisestä määrittelystä ei olla päästy yksimielisyyteen, on kuitenkin olemassa joitakin sellaisia, kaikelle coachingille ominaisia peruselementtejä, joista tutkijat ja coachit tuntuvat olevan yksimielisiä. Jarvis (2004) on määritellyt nämä peruselementit. Hänen mukaansa coaching

- muodostuu kahdenvälisistä kehittymiskeskusteluista,
- antaa valmennettavalle palautetta hänen heikkouksistaan ja vahvuuksistaan,
- tähtää kehittymiseen tietyissä asioissa tai tietyillä osa-alueilla,
- on ajallisesti rajattu ja kestää yleensä muutamasta kuukaudesta vuoteen,
- on pohjimmiltaan epäsuora kehittämisinterventio,
- tähtää suorituskyvyn parantamiseen ja henkilökohtaisten taitojen kehittämiseen,
- tähtää sekä yksilön että organisaation tavoitteiden saavuttamiseen,
- olettaa, että henkilö on terve eikä tarvitse lääketieteellistä apua,
- olettaa, että valmennettavalla on riittävä itsetuntemus tai että sellainen on saavutettavissa,
- on ammattitaitoista toimintaa ja
- antaa päähuomion työssä tapahtuville asioille, vaikka työn ulkopuolisistakin asioista voidaan keskustella.

Coachingin määrittelyn tekee haastavaksi myös se, että sitä harjoitetaan monissa eri muodoissa. Vaikka valmennuksen perusidea on sama, sen konteksti, kohderyhmä, tavoitteet voivat vaihdella paljonkin. Seuraavassa luvussa esittelen näitä erilaisia coachingin muotoja pääpiirteittäin.



### 2.1.2 Business coachingista life coachingiin

Jackson (2005) on tutkinut tieteellisiä typologioita coachingista. Tällaisia ei hänen tutkimuksensa perusteella ole toistaiseksi tehty, vaan kaikki tyypittelyt ja lajittelut perustuvat coachien itsensä tekemiin erotteluihin. Jacksonin (2005) mukaan Zeus ja Skiffington (2000) ovat tyypitelleet coachingin business coachingiin, life skills coachingiin ja executive coachingiin. Tyypittely on tehty pääasiassa fokuksen ja käyttöyhteyden perusteella, eikä kaikkia ulottuvuuksia ole tuotu esiin. Termien käyttö on näin ollen osittain päällekkäistä.

Coachingin eri muotoja voidaan erotella muun muassa sen fokukseen, toteuttajan asemaan tai kohderyhmään perustuen. Termien käyttö on vaihtelevaa niin Suomessa kuin kansainvälisestikin ja tässä tutkimuksessa käytetty tyypittely on vain yksi tapa. Eri kategoriat eivät ole toisiaan poissulkevia, eli esimerkiksi business coaching voi olla henkilökohtaista tai ryhmässä tapahtuvaa.

*Business coaching* on työelämässä tapahtuvaa, asiakkaan ja hänen työnantajaorganisaationsa tavoitteista lähtevää, organisaation kustantamaa valmennusta, joka keskittyy lähinnä henkilön työsuorituksen parantamiseen ja työssä esiintyneisiin kehittämistarpeisiin (Creane 2002, Jarvis 2004). Työelämässä tapahtuvaa coachingia on myös *leadership coaching*, jossa päähuomio on valmennettavan johtamistaitojen kehittämisessä sekä *executive coaching*, joka on erityisesti ylemmän johdon tarpeisiin vastaava coaching-muoto. Myös *uracoaching* on yleensä työelämässä tapahtuvaa. Uusia termejä keksitään jatkuvasti ja termien käytössä esiintyy myös päällekkäisyyttä (Jarvis 2004).

*Life coachingissa* toimeksiantaja on yleensä valmennettava itse ja sen fokuksena voivat olla esimerkiksi yksilön itselleen asettamat tavoitteet elämässä ja niiden saavuttaminen tai yksilön halu parantaa ja rikastuttaa yksityiselämäänsä. Tällaisesta coachingin muodosta voidaan myös käyttää nimitystä *personal coaching*. (Creane 2002)

Viitekehyksistään huolimatta business ja life coachingilla on myös yhdistäviä tekijöitä. Kumpaankin tyyliin kuuluvat olennaisesti sellaiset seikat kuten itsetuntemus, tunteet, arvot, persoonallisuustekijät ja itsesäättely. Myös organisaatioissa muutos lähtee kehittämällä niissä työskentelevien ihmisten ajattelua, toimintaa. Näin ollen coachingiin kuuluu aina

henkilökohtainen aspekti riippumatta siitä, mikä on tavoiteltava lopputulos ja kehityksen kohde. (Harmaja & Hellbom 2007)

Williams (2003) on esittänyt näkemyksen, että kaikki coaching olisi pohjimmiltaan life coachingia ja muut coachingin lajit olisivat sen spesifioidumpia alalajeja. Tälle näkemykselle ei kuitenkaan ole löytynyt laajempaa kannatusta.

Edellä esittelemäni jaottelun perusteella voitaisiin myös käyttää termejä business coaching, leadership coaching tai executive coaching (tietyin varauksin). Koska termien määrittelyä ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä tyhjentävästi, olen päätenyt käyttämään tutkimuksessani laajempaa termiä *henkilökohtainen, työelämässä tapahtuva coaching*.

### 2.1.3 Suhde lähikäsitteisiin

Coachingin lähikäsitteistö on herättänyt runsaasti keskustelua. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että coachingia on mahdotonta ja turhaakin erottaa muista auttamissuhteista ja osa taas näkee sen selvästi omana menetelmänään. Coachingin lähikäsitteinä voidaan pitää muun muassa mentorointia, työnohjausta ja sparrausta (Hirvihuhta 2006), mutta myös konsultointia, terapiaa, koulutusta ja tutorointia (Grant 2001a, Zeus & Skiffington 2002). Käytännössä käsitteiden erottaminen täydellisesti toisistaan on mahdotonta, sillä jokaisessa menetelmässä on aineksia kaikista muista ja termit menevät osittain päällekkäin. Teoriassa erottelua on kuitenkin mahdollista tehdä. Tämän tutkielman tavoitteen kannalta eroja lähikäsitteisiin on syytä tuoda esiin, sillä tämä edesauttaa coachingin kuvaamista omana kehittämismenetelmänään.

Garveyn (2004) mukaan coaching sekä sen lähikäsitteet voidaan kaikki nähdä auttamissuhteina. Vaikka coachingilla ja muilla auttamissuhteilla on paljon yhteistä, on kuitenkin havaittavissa tiettyjä eroja. Erona voidaan pitää esimerkiksi sitä, että coachingissa pyritään saavuttamaan tietyt, ennalta määrättyt tavoitteet (Zeus & Skiffington 2002) toisin kuin esimerkiksi terapiassa, jossa keskitytään henkilökohtaiseen, henkiseen parantumiseen (Grant 2001a). Konsultointi, koulutus ja tutorointi taas tähtäävät Grantin (2001a) mukaan enemmän tiedon lisäämiseen, asiasisältöön ja kompetensseihin. Mentoroinnille on ominaista ekspertti-noviisi-suhde, kun taas coachingissa erityisesti painotetaan valmentajan ja valmennettavan suhteen tasaväkisyyttä (Grant 2001a). Seuraavassa kuvaan coachingin suhdetta näihin lähikäsitteisiin tarkemmin ja pyrin tuomaan esiin menetelmien – toisinaan lähes retorisia, toisinaan taas helpommin havaittavia – eroja.



*Työnohjaus* on lähtöisin sosiaali- ja terveydenhuollosta, josta se on laajentunut viimevuosina myös muille toimialoille. Työnohjauksessa pääroolissa on yksilön työ ja työn herättämät ajatukset ja tunteet. Sitä käytetään erityisesti silloin, kun halutaan tutkia ja jäsentää uudelleen työhön liittyviä kysymyksiä (Hirvihuhta 2006). Coachingissa pääpaino ei ole tämänhetkisellä tilanteella ja sen tarkastelulla vaan muutoksella, joka vie kohti tavoitetilaa (Harmaja & Hellbom 2007).

*Mentoroinnilla* tarkoitetaan yleensä tilannetta, jossa uusi työntekijä (aktori) tai uudessa asemassa aloittava vanha työntekijä saa tuekseen kokeneemman kollegan (mentori), joka ohjaa uutta henkilöä löytämään paikkansa organisaatiossa tai tukee uuden työn alkuvaiheita (Hirvihuhta, 2006). Mentoroinnin perustehtävä on siirtää kokemuksellista tietoa, kun taas ”puhtaaseen” coachingiin ei liity tiedonsiirtoa lainkaan, vaan tiedon oletetaan jo olevan valmennettavalla ja prosessin tehtävänä on tuoda se näkyväksi (Harmaja & Hellbom, 2007).

Feldman ja Lankau (2005) mukaan mentorointisuhde on usein coaching-suhdetta vapaamuotoisempi ja siitä saatetaan sopia vain suullisesti mentorin ja aktorin välillä. Coaching taas on strukturoidumpaa ja sen agendasta ja tavoitteista sovitaan melko tarkastikin ennen prosessin aloittamista. Mentorointisuhde saattaa toisinaan myös olla hyvin pitkä ja kestää jopa useita vuosia, kun taas coaching-suhde kestää yleensä muutamasta kuukaudesta vuoteen tai puoleentoista. Mentorointisuhde muuttuu yleensä ajan myötä kollega-kollega –suhteeksi, mikä ei taas sovi coachingin määritelmään lainkaan.

Nyrkkeilysanastosta lähtöisin oleva *sparraus* voidaan nähdä ns. epävirallisena coachingina, jota tapahtuu jatkuvasti epävirallisissa suhteissa, muuallakin kuin työpaikalla (Hirvihuhta, 2006). *Konsultoinnin* tehtävä taas on tarjota asiakkaalle valmiita ratkaisuja. Coachingissa näin ei toimita, vaan valmentaja tukee valmennettavaa ja auttaa häntä löytämään itse omat ratkaisunsa (Harmaja & Hellbom, 2007). *Terapiaa* antavat lisensoidut psykologit ja siinä yksilön tunneperäisiä tai käyttäytymiseen liittyviä ongelmia hoidetaan kliinisesti (Feldman & Lankau, 2005). Terapia on siis hoitomuoto, jonka tehtävänä on saattaa asiakas takaisin toimintakuntoiseksi. Coachingissa puolestaan oletetaan, että valmennettava on terve ja tavoitteena on nostaa suoritustaso normaalitasoa paremmaksi (Harmaja & Hellbom, 2007).

### 2.1.4 Coachingin teoreettiset lähtökohdat

Coachingin teoreettisen viitekehyksen muodostaminen on hyvin haastavaa, koska se on saanut vaikutteita hyvin monilta tahoilta. Creanen (2002, 39) tutkimuksen mukaan coachingia tutkineet katsovatkin sitä jokainen ”erilaisten teoreettisten lasien läpi”; joillakin tutkijoilla on päässään psykologin lasit, joillakin organisaation kehittäjän lasit, toisilla taas johtajuusteorioiden tutkijan lasit. Toiset näkevät coachingin muista teorioista erottuvana omana käytäntönään, johon ovat epäsuorasti vaikuttaneet useat suuntaukset. Creanen (mt.) mukaan monet aiheesta kirjoittaneet eivät ole yksinkertaisesti ottaneet kantaa coachingin teoreettisiin juuriin, vaan kuvailevat sitä vain sen käytänteiden ja metodien kautta. He eivät siis perusta coaching-mallejaan millekään teoriapohjalle, vaan rakentavat omat mallinsa omaan taustaansa ja kokemukseensa perustuen. Creanen (mt.) tutkimuksesta nousi esiin viisi teoriaa, jotka vaikuttaisivat olevan suosituimpia coachingin teoreettisen lähtökohdan määrittämiseksi.

*Psykodynaaminen lähestymistapa* ottaa huomioon tiedostamattomien voimien vaikutuksen yksilön käyttäytymiseen. Tämän lähestymistavan mukaan puhtaasti käyttäytymiseen vaikuttavat metodit coachingissa voivat olla tehottomia, eivätkä saa aikaan haluttuja muutoksia suorituksen parantamisessa etenkin silloin, kun käyttäytymistä ohjaavat tiedostamattomat konfliktit. Tässä lähestymistavassa coachit käyttävät psykodynaamista tai psykoanalyttista viitekehystä arvioidessaan ja määritellään valmennettavaa asiakasta. Coachingissa käytettävät metodit valitaan niin, että ne ottavat huomioon tiedostamattomien prosessien vaikutuksen käyttäytymiseen. (Creane 2002) Tämän lähestymistavan ”puhtaimpana” edustajana voitaneen pitää psykologi Richard Kilburgia, jonka määritelmään coachingista tämäkin tutkielma tukeutuu. Kilburgin (2000) mukaan coachingin päätavoite on edesauttaa valmennettavan kehittymistä viisautessaan (wisdom). Tämä onnistuu luultavimmin silloin, kun coach on valmis työskentelemään valmennettavansa kanssa sellaisilla käyttäytymisen alueilla, joihin vaikuttavat myös tiedostamattomat konfliktit ja puolustusmekanismit. Viisauden hän määrittelee koostuvan sekä kognitiivisista että tunneperäisistä kyvyistä tunnistaa ja ratkaista järjestäytymättömiä, komplekseja ja haastavia ongelmia. Viisautta voi kehittää kehittämällä omaa ymmärrystään ”tietoisuuden kehän avulla” (Kilburg 2000). Tätä käsittelen luvussa 2.5.



Kirjassaan ”Coaching: Evoking Excellence in Others”, James Flaherty (1999) tarjoaa coachingin teoreettiseksi pohjaksi *fenomenologista lähestymistapaa*. Fenomenologisessa lähestymistavassa keskitytään ymmärtämään valmennettavan asiakkaan kokemusta ja pyritään kasvattamaan valmennettavan kykyä tarkkailla, ymmärtää ja muuntaa kokemustaan. (Flaherty 1999)

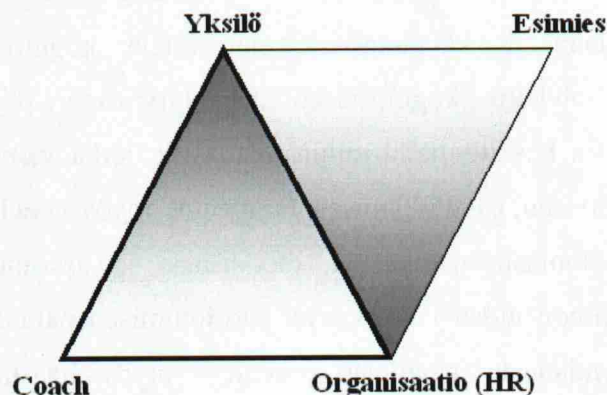
Hudson (1999) tarjoaa coachingin teoriaksi *aikuiskasvatuksen lähestymistapaa*. Hänen coaching-mallinsa on saanut vaikutteita niin psykoanalyttisistä kehitysteorioista, aikuiskasvatuksen psykososiaalisista teorioista kuin moraalin kehitysteorioistakin. Hänen mukaansa coaching ilmestyi vastaukseksi modernin maailman kaaokseen ja muutokseen. Kehityksen siirtymistä aikuiselämässä on tullut yhä haastavampia ja coach voi Hudsonin (mt.) mukaan auttaa valmennettavia käsittelemään muutosta, kasvattamaan hallitsemisen tunnettaan, opettaa yhteistoimintaa ja auttaa valmennettavaa luomaan sekä sellainen työelämä että vapaa-aika, joka perustuu sisäisiin arvoihin eikä näin ole riippuvainen ulkoisten rakenteiden jatkuvasta muutoksesta. Hän myös kuvasi aikuiselämää niin, että siinä vuorottelevat kaksi kautta; elämänvaihe ja elämänvaiheen muutos. Elämänvaiheen aikana maailma vaikuttaa vakaalta ja kasvun ja muutoksen mahdollisuudet nähdään runsaina ja mielenkiintoisina. Kun alkaa elämänvaiheen muutos, maailmasta tulee yhtäkkiä epäluotettava ja jopa uhkaava. Coachingia voidaan toteuttaa kummassakin vaiheessa, mutta coachin on osattava tulkita valmennettavan elämänvaihe tai elämänvaiheen muutos, koska eri lähestymistavat ja painotukset toimivat eri tavoin eri vaiheissa. (Hudson 1999)

Neljäs teoreettinen lähestymistapa coachingille on *kognitiivisen käyttäytymisen lähestymistapa*. Creanen (2002) mukaan useimmat coachingin lähestymistavat sisällyttävät coachingin metodologiaan ja käytäntöönsä elementtejä kognitiivisen käyttäytymisen psykologiasta. Tästä johdettu kognitiivisen käyttäytymisen psykoterapia tavoittelee käyttäytymisen muutoksia keskittymällä niihin ajatuksiin, jotka vaikuttavat käyttäytymisen taustalla. Kuten kognitiivisen käyttäytymisen terapeutit, myös coachit pyrkivät auttamaan valmennettaviaan tunnistamaan ajatuksiaan, oletuksiaan ja uskomuksiaan, jotka estävät heidän elämänsä täysipainoisuuden ja haittaavat suoriutumisen parantamista. Kognitiivisen käyttäytymisen lähestymistapaa käyttävät coachit myös haastavat valmennettaviaan kartoittamaan ja omaksumaan uusia näkökulmia itseensä liittyen sekä erilaisiin työ- ja elämäntilanteisiin liittyen. (Creane 2002)

## 2.2 Nelikantainen coaching-suhde

Jarvisin (2004) mukaan kaikessa coachingissa ensisijainen suhde on suhde coachin ja valmennettavan yksilön välillä. Myös Gjerde (2004) korostaa coachin ja valmennettavan suhdetta ja sen laatua. Hänen mukaansa coachin ja valmennettavan suhteen tasavertaisuus on hyvin tärkeässä asemassa prosessin onnistumisen kannalta ja suhteen tulisi toimia hyvän yhteistyön tavoin. Gjerde (mt.) jatkaa, että on coachin tehtävä osoittaa pystyvänsä tuomaan lisäarvoa valmennettavalle ja näin ansaita valmennettavan luottamus suhteessa. Tähän liittyy myös se, että coaching-suhteessa valmennettavan tarpeiden ja tavoitteiden on aina oltava huomion keskipisteenä ja coachin ensisijainen rooli on huolehtia, että valmennettava kulkee asetettujen tavoitteiden suuntaan. Myös muut tutkijat painottavat coachin ja valmennettavan suhteen merkitystä prosessille. Wilkinsin (2000) mukaan coachin ja valmennettavan suhde on se perusta, jolle koko prosessi rakentuu. Sztucinski (2001), joka on tutkinut coachingia valmennettavien asiakkaiden näkökulmasta, kirjoitti valmennettavien kokeneen hyvin syvää ja ehdotonta välittämisen tunnetta ja saaneen vahvaa tukea coachiltaan. He pitivät sitä kriittisen tärkeänä oman prosessinsa onnistumisen kannalta. Myös Flaherty (1999) korostaa, että suhteessa on vallittava molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus ja osapuolten on voitava kokea, että he saavat ilmaista itseään vapaasti.

Coachin ja valmennettavan välinen suhde ei kuitenkaan ole ainoa coachingissa ilmenevä relaatio, vaan olennaisia ovat myös suhde työnantajaorganisaatioon, yleensä sen henkilöstöfunktioon, sekä suhde yksilön esimieheen (kuvio 1). Myös näillä kahdella taholla on intressejä yksilön suorituksen parantamisessa. (Jarvis 2004)



Kuvio 1. Nelikantainen coaching-suhde (Hay, 1995)



Coach ja asiakasorganisaation henkilöstöfunktio ovat keskenään sopimussuhteessa, jossa HR-henkilö edustaa organisaation intressejä ja hänen tehtävänä on myös selvittää coachille sitä tilannetta, johon coaching-prosessi organisaatiossa kiinnittyy. Myös valmennettavan yksilön ja organisaation henkilöstöfunktion välillä on suhde. Suhde voi toimia niin, että HR-henkilö perustelee valmennettavalle, miksi tällainen kehittäminen hänen kohdallaan olisi tarpeen ja arvioi henkilön kiinnostusta coaching-muotoiseen kehittämiseen. Suhde voi toimia myös toisinpäin, eli niin, että henkilö itse on yhteydessä HR-funktioon ja tiedustelee mahdollisuutta osallistua tällaiseen kehittämiseen.

Valmennettavan yksilön ja hänen esimiehensä suhde on myös oleellinen coachingissa, sillä esimiehen on ymmärrettävä ja tuettava prosessia sekä oltava avoin sen tuloksien suhteen. Tästä syystä esimiehen mukanaolo on tärkeää kehittämisprosessin tavoitteita asetettaessa. Myös HR-funktion ja esimiehen suhde on tärkeä, koska HR-henkilön on pyrittävä täyttämään esimiehen odotukset valitulla kehittämistavalla. HR-henkilön tehtävänä on myös sitouttaa esimies tukemaan coaching-prosessia. (Jarvis 2004)

Seuraavaksi selvitän tarkemmin coaching-suhteen esisijaisten osapuolten, coachien ja valmennettavien taustoja ja rooleja sekä kuvaan HR-funktion merkitystä prosessissa.

### 2.2.1 Coacheista ja heidän taustoistaan

Jarvisin (2004) jaottelun mukaan coach voi olla organisaation ulkopuolinen konsultti (*external coach*) tai organisaation sisäinen kehittäjä (*internal coach, in-house coach*). Ulkoisen ja sisäisen coaching lisäksi voidaan erottaa vielä kolmas vaihtoehto, niin sanottu esimies-coach (*Manager as coach*). Tässä vaihtoehdossa coaching on osa esimiehen tai johtajan työnkuvaa ja hän käyttää ”coachaavaa johtamisotetta” päivittäisessä työssään. (Jarvis 2004) Esimerkiksi Iso-Britanniassa tämä vaihtoehto on ulkoisen coachin käyttöä yleisempää, vaikka tutkimusten perusteella ulkoinen coach nähdään esimies-coachia tehokkaampana vaihtoehtona (CIPD<sup>1</sup> 2005).

---

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) on vuonna 1913 perustettu Englannin henkilöstöammattilaisten yhdistys, joka on toiminut tällä nimellä vuodesta 2000 alkaen. CIPD:lla on 130 000 jäsentä ja se julkaisee vuosittain useita henkilöstöasioihin liittyviä tutkimuksia ja raportteja.

Harmaja ja Hellbomin (2007) määritelmän mukaan coach on henkilö, joka auttaa asiakastaan pääsemään nykytilasta tavoitetilaan. Gray (2006) näkee coachin myös eräänlaisena muutosagenttina, joka auttaa valmennettavaa läpi muuttuvan organisaatiokulttuurin, auttaen häntä saamaan lisää itseluottamusta, sitoutumaan tehtäväänsä sekä kannustamalla häntä säilyttämään tarmokkuutensa muutoksessa. Coachien toimiessa muutosagenttien tavoin, muutos nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Gray (mt.) jatkaakin, että menestyäkseen työssään coachin on oltava oma-aloitteinen, itseäännoikaiseva ja itsekriittinen. International Coach Federationin (1998) tekemän kyselyn mukaan valmennettavat näkevät coachinsa hyvin monenlaisissa rooleissa, kuten kaikupohjana (sounding board), motivaattorina, mentorina, konsulttina, opettajana, ”taskmasterina” ja henkisenä oppaana (Griffiths 2005).

Löbel (2006) painottaa, että coachin tärkein ominaisuus on taito herättää kunnioitusta ja luottamusta. Toinen taito, joka toistuvasti mainitaan coachin tärkeimpiin valmiuksiin kuuluvana on kuuntelun taito (ks. esim. Whitmore 2003, Berg 2004, Gjerde 2004, Löbel 2006). Gjerde (2004) puhuukin aktiivisen kuuntelun taidosta, jolla hän tarkoittaa, että coachin ei tulisi vain kuulla vaan todella kuunnella valmennettavaa ja sisäistää hänen sanomisensa. Sparrow (2007) on selvittänyt asiakasorganisaatioiden vaatimuksia palkkaamilleen coacheille. Hänen mukaansa asiakasorganisaatiot haluavat tällä hetkellä coacheja, joilla on strategista business- ja talousosaamista, sillä tällaisia coacheja pidetään uskottavimpina.

Feldman ja Lankaun (2005) mukaan kaksi tutkimusta on selvittänyt coachien demografisia taustoja. Ensimmäisessä näistä Judge ja Cowell (1997) tutkivat 60 coachin taustaa. Tutkituista henkilöistä 55 %:lla oli tohtorikoulutus ja 90 %:lla maisteritason koulutus, joko liiketaloustieteissä tai yhteiskuntatieteissä. Tutkimuksen kohteena olleista coacheista 80 % oli iältään 35-55-vuotiaita ja heillä oli keskimäärin 24 vuotta työkokemusta. Vastanneista 7 % toimi organisaatioiden sisäisinä konsultteina ja loput 93 % toimivat itsenäisinä yrittäjinä tai työskentelivät konsultointiyrityksessä.

Toisessa tutkimuksessa International Coach Federation (ICF 1998) selvitti coachiens demografisia taustoja. Tutkimukseen osallistui jäseniä, joista osa toimi life coacheina ja osa business coacheina. Vastanneista 72 % oli iältään 41-60-vuotiaita ja 71 % oli naisia. Ne, jotka ilmoittivat toimivansa executive coacheina, olivat keskimäärin 49-vuotiaita. Feldman ja Lankaun (2005) mukaan coachien demografinen tausta (esim. ikä, koulutus, työkokemus) voi



vaikuttaa heidän uskottavuuteensa toimia coachina, mutta tämän pidemmälle meneviä johtopäätöksiä kyseisistä tutkimuksista ei ole ollut mahdollista tehdä.

Ketkä sitten olisivat pätevimpiä coacheja? Kampa-Kokesch ja Anderson (2001) tuovat esiin kaksi eri koulukuntaa tähän kysymykseen liittyen. Toiset ovat sitä mieltä, että psykologit soveltuvat parhaiten coacheiksi, koska heillä on käytännön kokemusta psykologisesta dynamiikasta ja aikuiskasvatuksesta. He ymmärtävät henkilö- ja suoritusarviointeja ja heillä on parhaat taidot luoda ja pitää luottamukselliset suhteet asiakkaisiinsa. (Kilburg 1996, Brotman ym. 1998). Toiset taas painottavat enemmänkin coachien business-taustaa ja sitä, että coachien on oltava sinut sen ympäristön kanssa, missä valmennettavat työskentelevät. Tämän vuoksi heillä on oltava ymmärrystä johtajuuden luonteesta, business-tajua, ymmärrystä liikkeenjohdon perusteista sekä organisaatioiden politiikoista (Tobias, 1996; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Garman ym. (2000) mukaan coacheilla on usein taustanaan jokin muu kuin psykologin koulutus, eikä hänen mielestään psykologeja voidakaan nähdä ainoina coacheiksi soveltuvina henkilöinä vaan myös monet muut tutkinnot antavat siihen yhtä hyvät mahdollisuudet.

Coaching onkin tällä hetkellä ”villi ammatti”, eli oikeastaan kuka tahansa voi kutsua itseään coachiksi, ilman minkäänlaisia velvoitteita koulutuksen tai ammatillisen osaamisen suhteen (Grant 2001a). Garman ym. (2000) toteavat, että koska yhteisesti tunnustettuja standardeja ei ole, tällä hetkellä ainoana kriteerinä ammattikuntaan astumiselle on kyky hankkia asiakkaita. Coachien ammattikunta on kasvanut valtavasti viime vuosien aikana. Harward Business Reviewn artikkelin mukaan vuonna 2002 yhdysvalloissa oli 10 000 ammattimaisesti toimivaa coachia ja vuoteen 2007 mennessä heitä ennustettiin olevan jo yli 50 000 (Berglass 2002).

Coaching-koulutusta antavia tahoja on useita, joista suuri osa on lyhyehköjä koulutusohjelmia tarjoavia instituutioita, kuten vuonna 1992 perustetut The Coaches Training Institute (CTI)<sup>2</sup> ja Coach U<sup>3</sup>, joita voidaan pitää koulutustarjoajien pioneereina. Lisäksi tarjolla on pidempiä, sertifiointiin tähtääviä koulutusohjelmia, maisteritasoisia koulutusohjelmia ja jopa tohtoritasolle asti meneviä ohjelmia. (Jarvis 2004) Suomessa coaching-koulutusta antavat muun muassa

<sup>2</sup> The Coaches Training Institute ([www.thecoaches.com](http://www.thecoaches.com))

<sup>3</sup> Coach U ([www.coachinc.com](http://www.coachinc.com))

Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia<sup>4</sup>, Business Coaching Center Oy (BCC)<sup>5</sup> sekä Suomessa vuodesta 2004 alkaen toiminut Suomen Coaching-yhdistys (SCY).<sup>6</sup>

Coaching ammattikunnan pätevyyttä ja etiikkaa valvovat coaching-yhdistykset, joista vanhin on vuonna 1992 Yhdysvalloissa perustettu International Coach Federation (ICF)<sup>7</sup>. Se on kansainvälisesti tunnetuin ja arvostetuin coaching-yhdistys. Se on kasvattanut jäsenmääränsä vuoteen 2008 mennessä 14 000 jäseneseen 80 maassa, kun vastaava luku vuonna 2001 oli hieman päälle 2 000 (ICF 2008). ICF on yhdessä coaching-ammattilaisten ja liike-elämän johtajien kanssa kehittänyt coachien sertifiointijärjestelmän ja sertifikaateista on yhä enenevässä määrin muodostumassa standardi, joka pätevoittää ammattimaisesti toimivan coachin tehtäväänsä. Muita tunnettuja coaching-yhdistyksiä ovat muun muassa Association for Coaching<sup>8</sup> (AC) ja European Mentoring & Coaching Council<sup>9</sup> (EMCC).

### 2.2.2 Valmennettavat asiakkaat

Coaching-asiakkaiden taustoja on toistaiseksi tutkittu vielä vähän. Judge ja Cowellin (1997) tekemässä executive coaching –tutkimuksessa suurin osa asiakkaista oli keski- tai ylempää johtoa, mutta mukana oli myös lakimiehiä, lääkäreitä, arkkitehtejä sekä yksityisyrittäjiä. Puolet tutkimuksen osallistujista olivat hakeutuneet valmennettaviksi omasta tahdostaan ja toiselle puolelle ehdotus oli tullut työntajan toimesta. Londonin (2002) mukaan coachattavat henkilöt kuuluvat yleensä kahteen kategoriaan: johtajiin, jotka ovat suoriutuneet tehtävistään aiemmin erinomaisesti, mutta joiden suoriutuminen ei esimerkiksi työssä vaadittavien taitojen muututtua enää ole samalla tasolla sekä managereihin, joilla olisi mahdollisuus edetä urallaan mutta, heidän taitonsa eivät ole riittävät jossakin tiettyssä asiassa.

Coaching-asiakkaiden tarpeista on vain vähän tutkittua tietoa (Feldman & Lankau 2005) ja tarpeita on kuvattu hyvin lavasti, kuten ”johtamistaidot” tai ”johtamisen tehokkuus” (Judge & Cowell 1997). Coaching asiakkaisiin liittyen tutkijat kaipaivatkin lisätutkimusta erityisesti asiakkaiden taustoihin, tarpeisiin ja heidän odotuksiinsa liittyen (Feldman & Lankau 2005). Tärkeä tutkimusalue olisi myös asiakkaiden erilainen ”coachattavuus” (coachability), eli tekijät

<sup>4</sup> Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ([www.helsinki.fi/palmenia](http://www.helsinki.fi/palmenia))

<sup>5</sup> BCC Business Coaching Center Oy ([www.businesscoaching.fi](http://www.businesscoaching.fi))

<sup>6</sup> Suomen Coaching-yhdistys ([www.coaching-yhdistys.com](http://www.coaching-yhdistys.com))

<sup>7</sup> International Coach Federation ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org))

<sup>8</sup> Association for Coaching ([www.associationforcoaching.com](http://www.associationforcoaching.com))

<sup>9</sup> European Mentoring & Coaching Council ([www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org))



jotka vaikuttavat siihen, miten vastaanottavainen yksilö on coachingille (mt.). Tähän mennessä tehdyn tutkimuksen mukaan tällaisia yksilön ominaisuuksia olisivat ainakin kyky havaita milloin omat käyttäytymismallit eivät enää tuota haluttuja tuloksia, kyky tunnistaa mahdollisuuksia oppia uusia taitoja, hyvä itseluottamus, avoimuus uusille kokemuksille, tunnollisuus, kunnianhimo (Van Velsor & Guthrie 1998) sekä hyvä palautealttius ja tunneäly (London 2002, Goleman 1998).

Jarvis (2004) painottaa, että havaittu kehittämistarve on analysoitava tarkasti ja erilaisin kehittämisvaihtoehtoihin on perehdyttävä huolellisesti. Ennen päätöstä coachingiin lähtemisestä kannattaa siitä mahdollisesti saatavia hyötyjä verrata muihin tarjolla oleviin kehittämismenetelmiin, kuten esimerkiksi koulutukseen, mentorointiin tai työssäoppimiseen. Coachingin kustannukset saattavat olla melko suuret, vaikka tapaamisia olisi vain muutama. Usein jokin muu kehittämismenetelmä saattaa tuottaa saman, tai jopa paremman tuloksen huomattavasti edullisemmin. Toki tässä vaiheessa on myös otettava huomioon yksilön preferenssit.

### *2.2.3 Henkilöstöfunktion rooli*

Henkilöstöfunktion tärkein rooli on Jarvisin (2004) mukaan olla tiedostava ja tarkkaavainen asiakas. Henkilöstöasioista vastaavat henkilöt eivät yleensä ole coachingin asiantuntijoita, mutta heillä on ammatinsa puolesta kyvyt hallinnoida organisaation kehittämisprosesseja ja tästä syystä heidän mukanaolonsa on toivottavaa. Joissakin organisaatioissa coachingiin osallistuvat henkilöt järjestävät ja hallinnoivat itse coaching-prosessinsa, mistä Jarvisin (mt.) mukaan on seurauksena se, että organisaatiossa ei synny varsinaista coaching-strategiaa, joka olisi linjassa organisaation tavoitteiden ja muiden kehittämis- ja koulutushankkeiden kanssa. Tällöin yksilöt eivät juurikaan arvioi omia coaching-prosessejaan ja näin tärkeää tietoa esimerkiksi coaching-prosessin hyödyistä tai edelleen kehittämisestä saattaa jäädä vain valmennettavien omaan tietoon. Näin ollen ei myöskään voida arvioida sitä, onko coachingilla ylipäättään saatu aikaiseksi kehitystä ja kannattaako organisaation panostaa vastaavaan kehittämiseen tulevaisuudessa.

Henkilöstöfunktion rooli tulee esiin myös siinä tärkeässä kysymyksessä, kenet nähdään coachingin ensisijaisena asiakkaana. Onko ensisijainen asiakas organisaatio, joka palkkaa coachin vai yksilö, jonka kanssa coachilla on luottamuksellinen suhde? Jarvisin (2004) mukaan

yleisin vastaus tähän on, että sekä organisaatio että yksilö ovat asiakkaita, ja kummallakin on omat tavoitteensa prosessissa. Coachin ja HR-henkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että valmennettavan yksilön ja organisaation tavoitteet ovat linjassa ja että ne voidaan saavuttaa coachingin keinoin. Yhteisymmärryksen saavuttaminen tässä asiassa on tärkeää, jotta coachingissa käsiteltäviä luottamuksellisia asioita sekä siinä tuotettavaa tietoa pystytään hallinnoimaan.

## 2.3 Coaching-prosessin peruselementit

Bergin (2004) näkemyksen mukaan coaching jakautuu viiteen jaksoon, jotka ovat luottamuksen synnyttäminen, diagnosointi, tavoitteiden asettaminen, coachaus ja seuranta. Ensimmäisessä vaiheessa rakennetaan luottamusta coachin ja valmennettavan välille ja luodaan pohja kumppanuudelle. Seuraavissa vaiheissa tehdään diagnoosi nykytilanteesta ja asetetaan tavoitteet. Tämän jälkeen suunnitellaan polku, miten tavoitteisiin päästään ja edetään sen mukaisesti. Lopuksi arvioidaan tavoitteiden saavuttamista sekä seurataan niiden toteutumista. Jaksojen järjestys saattaa vaihdella tai ne voivat mennä päällekkäin, samoin pallottelu jaksojen välissä on myös mahdollista.

Feldman ja Lankau (2005) puolestaan jakavat coachingin neljään vaiheeseen: tietojen kokoamiseen, palautteen antamiseen, toteutukseen ja arviointiin. Näitä tarkastelen seuraavaksi lähemmin.

### *Tietojen kokoaminen*

Tässä ensimmäisessä vaiheessa on kaksi tärkeää osaa. Ensimmäiseksi luodaan perusta coaching-suhteelle. Tämä tapahtuu varmistamalla kehittämiselle asetettujen odotusten yhdenmukaisuus coachin ja valmennettavan välillä ja keskustelemalla suhteen ehdoista, kuten luottamuksellisuudesta sekä käyttäytymisestä coaching sessioissa jne. Toisessa osassa coach kerää tietoa valmennettavasta yksilöstään ja hänen organisaatiostaan. Hän saattaa esimerkiksi haastatella valmennettavan yksilön alaisia ja esimiestä, tai hän voi käyttää hyväkseen 360°-arviointimenetelmän tuloksia tai toteuttaa jonkun muun vastaavan arvioinnin. Tässä vaiheessa usein käytetään myös testejä ja työkaluja, jotka kartoittavat yksilön persoonallisuutta, johtamistyyliä, arvoja ja asenteita. Tietoa voidaan kerätä myös henkilöstötietokannasta sekä organisaation johtoportaalta. Tietojen kokoamisessa saattaa tulla



esiin sekä työhön liittyviä asioita, että yksityiselämän asioita, kuten tietoja perhetilanteesta ja henkilökohtaisista tavoitteista yksityiselämässä.

### *Palautteen antaminen*

Tässä vaiheessa coach esittää valmennettavalle tietojenkokoamisen tulokset. Tämän vaiheen tarkoituksena on avustaa valmennettavaa omaksumaan palaute ja helpottaa valmennettavan vahvuuksia ja kehittämisalueita käsittelevää keskustelua. Toisinaan valmennettava saattaa suhtautua hyvin kielteisesti palautteen saamiseen. Tällöin coachin tehtävänä on sekä auttaa valmennettavaa pääsemään asian yli että analysoida, ovatko tarvittavat muutokset organisaation tavoitteita ja organisaatiokulttuuria tukevia. Tämän vaiheen lopussa coach ja valmennettava yleensä sopivat tarkemmin prosessilla tavoitelluista muutoksista käyttäytymisessä.

### *Coaching-sessiot*

Kolmas vaihe muodostuu strukturoiduista coaching-sessioista, joissa coach ja valmennettava työskentelevät yhdessä vahvistaen ja tarkkaillen kehittymistavoitteita, muuttaen niitä tarvittaessa sekä purkamalla mahdollisia esteitä kehittymisen tieltä. Valmennettavan esimies tai HR-henkilö saattavat osallistua johonkin yksittäiseen sessioon arvioidakseen edistymistä kehittämisprosessissa. Coachien erilaisista taustoista ja erilaisista lähestymistavoista johtuen tämän vaiheen toteutus voi vaihdella paljonkin coachista ja tilanteesta riippuen.

### *Arviointi*

Coaching-sessioiden päätyttyä voidaan sopia seurantatoimenpiteistä joko coachin tai organisaation HR-funktion toteuttamana. Seurannassa voidaan esimerkiksi keskustella valmennettavan omista havainnoista prosessinsa suhteen sekä sen vaikutuksista omaan työhön ja työssä menestymiseen. Seurantavaiheessa HR-funktio voi myös arvioida coachin menestymistä tehtävässään tai tehdä pidemmän aikavälin arviointia prosessin tuloksista ja vaikutuksista.

Parsloe ja Wray (2000) painottavat coaching-prosessin vaiheiden tunnollista läpikäymistä. Heidän mukaansa coaching, kuten mikä tahansa muukin prosessi vaatii onnistuakseen sen, että sen jokainen vaihe suoritetaan harkitusti ja huolellisesti. Jos joku vaihe jätetään välistä tai johonkin vaiheeseen keskitytään muita vaiheita enemmän, prosessista tulee sekava ja se saattaa johtaa epäonnistumisiin.

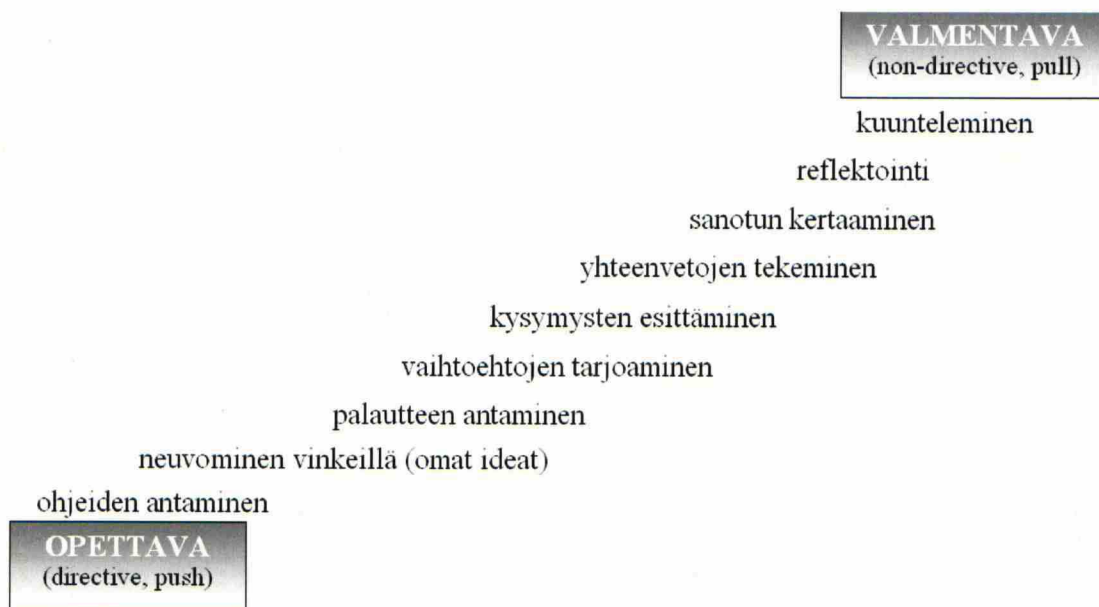
## 2.4 Menetelmistä ja tekniikoista

Kirjallisuus esittelee huomattavan määrän erilaisia coachingissa käytettäviä menetelmiä ja tekniikoita. Tällaisia ovat esimerkiksi palautteen antaminen, erilaiset rooliharjoitukset, kuunteleminen ja brainstorming. Syy menetelmien laajaan kirjoon piilee siinä, että coachingille ei ole olemassa yhteisesti sovittua teoreettista viitekehystä, eikä myöskään yhteisesti sovittua käytännön viitekehystä, vaan coachit toteuttavat prosessia omaan koulutukseensa ja kokemukseensa perustuen. Kuten luvussa 2.1.4 esitin, coachingin teoreettiset lähtökohdat ovat moninaiset. Coachit valitsevatkin prosesseissa käyttämänsä metodit oman taustansa ja valmennettavan asiakkaan yksilöllisen tarpeen perusteella (Sztucinski 2001). On kuitenkin joitakin menetelmiä, joita käytetään kaikessa coachingissa. Tällaisia ovat ainakin kuunteleminen, kyseleminen ja keskusteleminen (Wilkins 2000). Lisäksi on olemassa joitakin tekniikoita, joita yleisimmin käytetään juuri esimiesten ja johtajien kehittämiseen tähtäävässä coachingissa. Tällainen on esimerkiksi GROW-malli (Parsloe & Wray 2000). Seuraavassa tarkastelen lähemmin näitä menetelmiä, eli kuuntelemista, kyselemistä ja GROW-mallia.

### 2.4.1 Painopiste valmentavissa menetelmissä

Downey (1999) on asettanut coachingissa käytettävät menetelmät jatkumolle, jonka toinen pää edustaa tyyliltään opettavampaa ja toinen pää valmentavampaa coachingia. Vaikka kaikkia menetelmiä käytetään, painopisteen tulisi Downeyn (mt.) mukaan olla valmentavissa menetelmissä. Kuviossa 2 on esitetty erilaisia menetelmiä valmentavista opettaviin.





Kuvio 2. Coaching-menetelmiä (Downey, 1999)

Sztucinskin (2001) mukaan yleisimmin käytettyjä menetelmiä ovat palautteen antaminen, kuunteleminen, kyseleminen ja reflektointi. Toisaalta joidenkin tutkijoiden mukaan esimerkiksi ohjeiden antaminen ei kuulu coachingiin lainkaan (Jarvis 2004).

#### 2.4.1 Kuunteleminen

Kuunteleminen on yksi coachingin keskeisimmistä menetelmistä. Gjerde (2004) kirjoittaa aktiivisesta kuuntelemisesta, eli siitä, että coachin ei tulisi vain kuulla, vaan todella kuunnella valmennettavaansa ja sisäistää hänen kertomisensa. Hän määrittelee kolme eri kuuntelemisen tasoa, jotka ovat *sisäinen kuunteleminen*, *fokusoitunut kuunteleminen* ja *kokonaisvaltainen kuunteleminen*.

Sisäisen kuuntelun tasolla coach suhteuttaa valmennettavan kertomusta omaan itseensä ja omiin kokemuksiinsa sekä suodattaa sanomaa niin, että se sopii hänen omiin mentaalimalleihinsa. Tällaisesta coaching-keskustelusta on tuloksena se, että coach antaa lähinnä vinkkejä ja neuvoja ja tuo esiin omia kokemuksiaan. Tämä taso edustaa siis opettavaa valmennustyyliä. Jotta keskustelussa päästäisiin lähemmäksi valmentavaa tyyliä, on coachin siirryttävä seuraavalle kuuntelemisen tasolle, eli fokusoituun kuuntelemiseen.

Toisella tasolla kuunteleminen tapahtuu ilman coachin omia mentaalimalleja. Coach kuuntelee valmennettavan kertomusta vapaana omista kokemuksistaan ja on valmiina ”nielemään” kaiken kuulemansa, tuomitsematta kertojaa. Tällä tasolla coach kuuntelee myös, millaisia merkityksiä valmennettava antaa sanoilleen, niitä arvostelematta. Coach voi myös toimia ikään kuin peilinä valmennettavan esiin tuomille asioille. Jotta coach voi päästä asioiden ja ongelmien todelliseen ytimeen, on hänen siirryttävä tasolle kolme, eli kokonaisvaltaiseen kuuntelemiseen.

Kolmas kuuntelemisen taso, eli niin sanottu kokonaisvaltainen kuunteleminen tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että tällä tasolla coach käyttää kaikkia aistejaan ja intuitiotaan ja tekee havaintoja myös valmennettavan eleistä sekä äänensävyistä. Whitmoren sanoin (2003, 49) ”ongelma voi ratketa vain syvemmällä tasolla, kuin millä se näyttäytyy”. Tällä hän tarkoitti sitä, että usein esiin tuodut ongelmat ovat vain todellisen ongelman oireita ja päästäkseen käsiin todelliseen ongelmaan coachin on osattava kuunnella pintaa syvemmälle. Myös Berg (2004) painottaa, että coachin on osattava etsiä viestejä myös ääneen sanotun takaa.

#### *2.4.2 Kyseleminen*

Kyseleminen on myös yksi coachingin keskeinen menetelmä. Parhaista ja tehokkaimmista coaching-kysymyksistä on olemassa runsaasti kirjallisuutta ja monet coachit ovat listanneet parhaita kysymyksiänsä esimerkiksi internet-sivuillansa. Kysymykset voidaan jaotella esimerkiksi avauskysymyksiin, tiedustelukysymyksiin, toimintakysymyksiin, esteitä kartoittaviin kysymyksiin ja lopetuskysymyksiin (Hagge 2008). Barlown (2005) mukaan viisi kysymystä coachingissa on riittävästi, kunhan ne ovat juuri oikeat kysymykset. Oikeat kysymykset ovat hänen mukaansa missä olen ollut, missä olen nyt, minne haluan päästä, miten voin päästä sinne minne haluan ja mistä tiedän että olen perillä.

Wilson (2006) jakaa coachingissa käytettävät kysymykset kahteen: tämän hetkistä todellisuutta kartoittaviin kysymyksiin (kuinka tärkeää tämä on sinulle, millaista vaikutusta tällä on sinuun, miltä tämä sinusta tuntuu jne.) sekä tulevaisuutta kartoittaviin kysymyksiin (kuinka haluaisit asian olevan, kuvittele että olet saavuttanut tavoitteesi – miltä sinusta tuntuu jne.)



Wilkinsin (2000) mukaan kyselemisen tarkoituksena on auttaa ja rohkaista valmennettavia refleктоimaan omia ajatuksiansa, näkökulmiansa ja tekemisiänsä. Creanen (2002) tutkimuksen mukaan valmennettavat henkilöt kokivat oppivansa coachingissa eniten juuri oikeiden kysymysten avulla.

### 2.4.3 GROW-malli

Parsloe ja Wray (2000) ovat tutkineet coachingissa käytettäviä tekniikoita. Heidän mukaansa soveltuva väline on valittava tilanteen ja yksilön mukaan. He luettelevat joukon tekniikoita sekä tilanteita, joihin näitä voi mahdollisesti soveltaa. Tunnetuin ja käytetyin tekniikka on heidän mukaansa Sir John Whitmoren kehittämä GROW-malli, jonka juuret ovat urheiluvalmennuksessa. Malli soveltuu erityisesti käytettäväksi silloin, kun valmennettavalla on hyvät tiedot käsiteltävästä asiasta ja innostusta oppia lisää. (Parsloe & Wray 2000) GROW-malli perustuu pääasiassa kyselytekniikkaan ja selkeään rakenteeseen. Ensimmäiseksi on saavutettava ymmärrys siitä, mihin valmennettava haluaa coachingillaan tähdätä (establish the Goal). Seuraava askel on tämän hetkisen tilanteen ja toimintaympäristön hahmottaminen (examine the Reality). Kolmannessa vaiheessa valmennettava käy läpi kaikkia niitä vaihtoehtoja, joita hänellä tilanteen ratkaisemiseksi on (consider all Options) ja neljäs vaihe tarkastelee valmennettavan todellista tahtoa ratkaista tilanne (confirm the Will to act).

Useat coachit ovat verranneet GROW-mallia esimerkiksi tärkeän matkan suunnitteluun. Kartalta on ensin löydettävä kohde, eli maali, minne haluaa päästä ja myös hahmotettava nykyinen sijainti. Seuraavaksi on pohdittava erilaisia reittejä maaliin pääsemiseksi. Lopuksi on varmistettava, että itseltään löytyy tarpeeksi tahtoa tehdä pitkä ja vaikea matka.

## 2.5 Oppiminen ja kehittyminen coachingissa

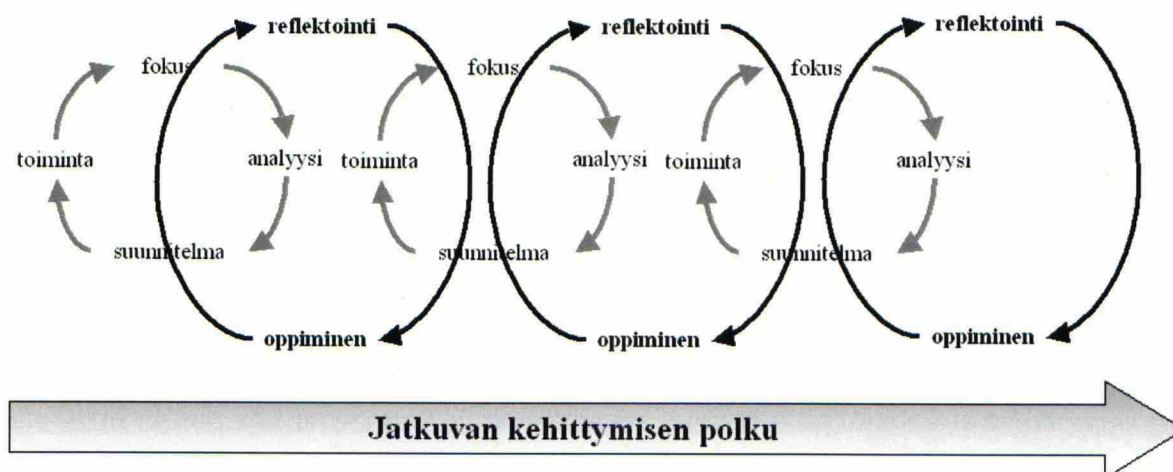
Coachingissa tapahtuva oppiminen nojaa vahvasti konstruktivisen oppimiskäsitykseen, jonka mukaan oppimisen tarve syntyy valmennettavassa itsessään ja valmennettava asettaa itse omat tavoitteensa oppimiselle (Griffiths 2005). Näin vastuu oppimisesta siirtyy enemmän valmennettavalle, kun taas coachin rooli on toimia tukijana ja toisinaan myös neuvonantajana.

Koska tieto luodaan kokemuksista, oppimisympäristön pitää olla realistinen, kuten coachingissa nimenomaan on.

Griffithsin (2005) mukaan oppiminen on coachingissa sisäänrakennettuna. Monet artikkelit ja kirjat viittaavatkin siihen, että oppiminen tapahtuu ikään kuin itsestään. Hurd (2002, 124) kuvailee, että ”coaching luo olosuhteet, joissa oppiminen ja käyttäytymisen muutokset voivat tapahtua” ja hän näkee coachingissa tapahtuvan oppimisen jatkuvana syklinä, joka ei pääty siihen, mihin varsinainen coaching-prosessi päättyy. Tutkimuksissa on myös noussut esiin, että oppiminen coachingissa luo hyvät edellytykset siirtää oppeja teoriasta käytännön työhön ja opit näin ollen integroituvat valmennettavien mieleen ja käyttäytymiseen. Kiteytettynä coachingissa tapahtuva oppiminen voidaan nähdä pysyvänä oppimisena, joka säilyy prosessin päättymisen jälkeenkin (Zeus & Skiffington 2003) tai kuten Hurd (2002) asian muotoilee, pitkän tähtäimen oppimisena tai elinikäisenä oppimisena.

Kirjallisuudesta löytyy erilaisia, coachingin teoreettisista lähtökohdista nousevia käsityksiä ymmärtää coachingissa tapahtuvaa kehittymistä. Kaikissa näissä lähestymistavoissa kehittymisen esitetään kuitenkin tapahtuvan oman tietoisuuden kasvun myötä ja oman reflektoinnin seurauksena. Kilburgin (2000) mukaan coachit fasilitoivat valmennettavan tietoisuuden kehittymisen kuusi-vaiheisen, jatkuvasti toistuvan ja jatkuvasti syvenevän ”tietoisuuden kehän” (circle of awareness) kautta. Toistuvista tietoisuuden kehistä muodostuu jatkuvan kehittymisen polku (Kilburg 2001). Kuviossa 3 esitän oman tulkintani Kilburgin (2000, 2001) tietoisuuden kehästä ja jatkuvan kehittymisen polusta.





Kuvio 3. Tietoisuuden kehä ja jatkuvan kehittymisen polku (tutkijan oma visualisointi)

Kilburgin (2001) mukaan toimintaoppiminen (action learning) ja arvioiva reflektointi ovat coachingin ydinosia-alueita. Reflektointia tapahtuu kolmella tasolla, jotka ovat toimintaoppiminen (selvyys käsillä olevasta tilanteesta), toimintaoppimisen reflektointi (käsitys erilaisista keinoista tai oppimistavoista, joiden avulla tilannetta voi lähestyä) ja toimintaoppimisen reflektoinnin reflektointi (tietoisuus tilanteeseen liittyvistä moninaisista ympäristön aiheuttamista vaikeuksista ja kyky tarkistaa ja arvioida uudelleen tilanteeseen soveltuvia oppimistapoja ja uusia tapoja yhdistellä näitä).

## 2.6 Millaisiin kehittämistarpeisiin coachingilla voidaan vastata?

Jarvisin (2004) mukaan havainto siitä, että yksilö saattaisi hyötyä coachingista, voi tapahtua monenlaisissa organisationaalisissa asetelmissa. Ensimmäisessä vaiheessa havaitaan jonkinlainen oppimis- tai kehittämistarve. Usein tarve tulee suoraan yksilöltä itseltään tai toisinaan myös esimies tai HR-henkilö havaitsee tarpeen. Kun tarve on tunnistettu, seuraava askel on tehdä päätös yhdessä yksilön ja esimiehen kanssa siitä, millaisin keinoin kehittymistä lähdetään hakemaan.

Jarvis (2004) painottaa, että havaittu kehittämistarve on analysoitava tarkasti ja erilaisin kehittämisvaihtoehtoihin on perehdyttävä huolellisesti. Ennen päätöstä coachingiin lähtemisestä kannattaa siitä mahdollisesti saatavia hyötyjä verrata muihin tarjolla oleviin

kehittämismenetelmiin, kuten esimerkiksi koulutukseen, mentorointiin tai työssäoppimiseen. Coachingin kustannukset saattavat olla melko suuret, vaikka tapaamisia olisi vain muutama. Usein jokin muu kehittämismenetelmä saattaa tuottaa saman, tai jopa paremman tuloksen huomattavasti edullisemmin. Toki tässä vaiheessa on myös huomioitava yksilön preferenssit.

Grey (2006) toteaa coachingin soveltuvan erilaisiin työelämän tarpeisiin. Coachingia voidaan hänen mukaansa käyttää ainakin seuraavissa tilanteissa: *kykyjä kehittävä coaching*, jossa keskitytään johonkin tiettyyn, tämän hetkisessä työssä tarvittavaan taitoon, *suoritusta parantava coaching*, joka keskittyy laajemmin tämän hetkisen työn haasteisiin, *etenemiseen tähtäävä coaching*, jossa keskitytään oppimaan uutta tulevaan työhön liittyen ja *valmennettavan omiin intresseihin keskittyvä coaching*, jossa paneudutaan erilaisiin, valmennettavan agendalla oleviin asioihin. Seuraavassa kuvaan näitä vaihtoehtoja hieman tarkemmin.

*Kykyjä kehittävässä coachingissa* valmennetaan taitoja jotakin tiettyä tehtävää tai projektia varten. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vuorovaikutustaidot tai luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen liittyvä osaaminen. Taidot nähdään siis laajassa mittakaavassa eli ne voivat tarkoittaa esimerkiksi laajojen konseptien, strategioiden, metodien, käyttäytymisen, asenteiden tai näkökulmien opettelua liiketoiminnan tarpeita ajatellen. Opettelu voi lähteä joko perusteista tai siinä voidaan vain kirkastaa valmennettavan aikaisempaa osaamista ja tehdä joitakin korjaavia toimenpiteitä. Tässä coachingin muodossa tavoitteet ovat yleensä hyvin selkeät niin valmennettavalle henkilölle kuin työantajaorganisaatiollekin. Tällaisen coachingin on todettu toimivan hyvin esimerkiksi työssä oppimisen välineenä tai tilanteessa, jossa työ on syystä tai toisesta muuttunut ja sen myötä myös työn vaatimukset ja vastuut ovat muuttuneet. Tällainen coaching-interventio on yleensä melko lyhyt, kestäen muutamista päivistä muutamiin viikkoihin, koska valmennettavan on yleensä mahdollista viedä oppimansa käytäntöön hyvinkin nopeasti.

*Suoritusta parantavassa coachingissa* coach ja valmennettava työskentelevät valmennettavan tämänhetkiseen työhön liittyvien kysymysten ääressä ja pyrkivät parantamaan työsuoritusta. Toisinaan tämä saattaa vaatia korjaavia toimenpiteitä henkilön työskentelyyn, jolloin coachingilla saatetaan esimerkiksi yrittää muuttaa henkilön ongelmallista käyttäytymistä. Yleisempää kuitenkin on, että valmennettavalla ei ole selvää käsitystä suoriutumisestaan tai siinä on puutteita joillakin, toistaiseksi tunnistamattomaksi jääneillä osa-alueilla. Coachingilla



voidaan pyrkiä parantamaan suoritusta yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi ja coach auttaa valmennettavaa refleктоimaan ja arvioimaan omaa työsuoritustaan ja omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Tällainen prosessi on yleensä pidempiaikainen, kuin esimerkiksi kykyjä kehittävä coaching ja kestää useita kuukausia.

*Etenemiseen tähtäävä coaching* keskittyy tyypillisesti valmennettavan etenemiseen urallaan. Siinä pyritään tunnistamaan uudessa tehtävässä tarvittavat avaintaidot ja ominaisuudet erityisesti johtamiseen liittyen, mutta tarkkoja tavoitteita ja päämääriä kehittämiselle ei välttämättä aseteta vielä tässä vaiheessa. Toisinaan tällaisessa coachingissa saattaa olla kyse myös siitä, että valmennettava ei välttämättä näe sitä, että ne taidot ja käyttäytymismallit, jotka ovat tuottaneet hyvää tulosta ja menestystä aiemmassa tehtävässä, eivät välttämättä toimi enää uudessa tehtävässä. Toisinaan siis on kyse myös siitä, että coachingilla pyritään ”poisoppimaan” aiempia taitoja ja malleja, jotta uudessa tehtävässä tarvittaville kyvyille saadaan sijaa.

*Valmennettavan intresseihin keskittyvässä coachingissa* voidaan käsitellä hyvin laajaa skaalaa asioita. Agendalla on usein esimerkiksi tuottavuuteen tai laadun parantamiseen liittyviä asioita, fuusioitumisen tai yritysoston mukanaan tuomia asioita, sekä nopeaan kasvuun ja muutosjohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Johtaminen on usein yksinäistä puuhaa, jolloin ulkopuolinen coach voi tarjota tukea ja antaa rakentavaa palautetta.

Jarvis (2004) on myös listannut joitakin kehittymiskohteita, joiden parantamiseen coaching on tutkimusten mukaan nähty erityisen soveltuvana. Tällaisia ovat hänen mukaansa

- yksilön potentiaalin kasvattaminen,
- kommunikointivalmiuksien kehittäminen,
- konfliktien hallinta,
- muiden kehittämiseen tähtäävien taitojen parantaminen sekä
- strategisen perspektiivin parantaminen.

Coachingin suosion kasvun myötä saattaa olla vaarana, että sillä yritetään ratkaista kaikki organisaation kehittämistarpeet. Coachingia tulisikin käyttää vain silloin, kun se aidosti nähdään parhaana tapana yksilön auttamiseen ja kehittämiseen. Kehittämistavan valintaan vaikuttaa myös henkilön ”coachattavuus” eli se, miten hänen persoonallisuutensa, asenteensa ja

itsetuntemuksensa sopivat coachingin kaltaiseen kehittämiseen. (Jarvis 2004) Coachingin soveltuvuus kehittämistarpeeseen on siis pohdittava tilannekohtaisesti ja myös yksilöllisesti.

## 2.7 Coachingin tulokset

Tutkijoiden mukaan kehittämisintervention tuloksia tulisi ennen kaikkea arvioida tutkimalla valmennettavien kokemuksia ja käyttäytymistä pitkällä aikavälillä, siis useita viikkoja, kuukausia tai jopa vuosia prosessin päättymisen jälkeen (Mattson 2005, Carter & Connage 2007). Heti ohjelman päättymisen jälkeen tehdyt mittaukset saattavat heidän mukaansa antaa väärän kuvan tuloksista esimerkiksi niin, että hyödyt vaikutukset näkyvät vasta osittain ja näin ollen ne saatetaan arvioida liian pieniksi tai toisaalta vaikutukset voivat myös näyttäytyä voimakkaampina kuin ne todellisuudessa ovat. Mittaaminen pidemmällä aikavälillä varmistaa heidän mukaansa myös sen, että tulokset ovat pysyviä. On kuitenkin huomattu, että kehittämishankkeiden hyötyjä ja vaikutuksia, ja erityisesti viivan alle jääviä vaikutuksia, on syytä arvioida ja tuoda esiin, sillä tämä edesauttaa organisaation muiden, kuin HR-asioiden parissa työskentelevien johtajien sitoutumista kehittämishankkeisiin. (Mattson 2005)

Carter ja Connagen (2007) mukaan ennen arvioinnin aloittamista pitää saavuttaa tietoisuus siitä, miksi arviointia ylipäätään tehdään. Halutaanko arvioinnilla todistaa jotakin, parantaa jotakin vai halutaanko sen avulla oppia jotakin. Tärkeä kysymys on myös, kenelle arviointia tehdään. Mahdollisia ryhmiä ovat ainakin valmennettava yksilö, valmennettavan esimies, valmennettavan työnantajaorganisaatio, HR tai valmennuksen toteuttajayrityksen oma seuranta ja kehittämistarpeet. Carter ja Connagen (mt.) mukaan valmennettavien ja muiden ryhmien, joiden odotetaan osallistuvan arviointitoimenpiteisiin, olisi hyvä tietää arvioinnista ja siinä käytettävistä menetelmistä jo ennen valmennuksen alkamista. Tämä parantaa arvioitavien suhtautumista ja edesauttaa arvioinnin toteuttamista. Myös arviointikriteerit on määriteltävä ennen kuin päätetään käytettävistä mittareista. Mittarit on valittava sen mukaan, että ne mittaavat tavoitteiden saavuttamista ennalta määriteltujen kriteerien suhteen. (Carter & Connage 2007)

Tässä luvussa kuvailen, millaisia hyötyjä ja vaikutuksia coachingilla tutkimuksien mukaan voidaan saavuttaa ja miten näitä voidaan arvioida.



### 2.7.1 Hyödyt ja vaikuttavuus

Aiempien kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusten perusteella coaching hyödyistä vaikutetaan olevan melko yksimielisiä, huolimatta siitä, mihin yhteyteen coachingia on missäkin tapauksessa käytetty. Griffiths (2005) on käynyt läpi useita coachingista tehtyjä tutkimuksia ja hänen mukaansa tutkimuksesta riippumatta valmennettavat yksilöt ovat raportoineet hyötynsä coachingista seuraavilla osa-alueilla: itsetuntemuksen kasvu, itsensä hyväksyminen ja hyvän olon tuntemus, tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen, elämäntaitojen parantuminen ja alentunut stressin taso, parantunut itseilmaisu ja itseluottamus, kommunikointitaitojen ja ongelmanratkaisutaitojen parantuminen, elämänlaadun parantuminen ja uusien näkökulmien löytäminen. Näiden lisäksi coachattavat ilmoittivat pystyvänsä ottamaan palautetta paremmin vastaan ja hyötymään siitä, ymmärtämään paremmin tekojensa seurauksia, viemään teoriaa paremmin käytäntöön, tehostamaan ajattelustrategioitansa, muuttamaan käyttäytymistään, tiedostamaan paremmin omia halujaan, keskittymään nykyhetkeen, tunnistamaan paremmin haasteita ja myös mahdollisia esteitä, aistimaan itseään syvällisemmin sekä yleisesti toimimaan parempana ihmisenä. (International Coach Federation 1998, Grant 2001b, Creane 2002, Duff 2002, Hurd 2002, Paige 2002, Campbell & Gardner 2003, Quick & Macik-Frey 2004).

CIPD:n (2005) tutkimuksen mukaan työntekijän työsuoritus on kiinni hänen kyvystään ja motivaatiostaan sitoutua työhönsä ja mahdollisuuksista käyttää työssään omia ideoitaan, kykyjään ja tietoaan tehokkaasti. Coachingilla taas voidaan vaikuttaa yksilön työsuoriutumista parantavasti, sillä se tarjoaa mahdollisuuden motivaation edistämiseen ja taitojen kehittämiseen ja tätä kautta siis suorituksen parantamiseen. Jarvisin (2004) mukaan coaching

- kehittää yksilön taitoja organisaation tavoitteiden mukaisesti,
- sitouttaa työntekijän työhönsä,
- edistää yksilön vastuullisuutta ja aloitteellisuutta ja edesauttaa hänen sopeutumistaan uusiin haasteisiin ja muutokseen sekä
- auttaa yksilöä suoriutumaan tehtävistään normaalin työajan puitteissa, jolloin vapaa-aikaa jää enemmän ja elämänlaatu paranee.

Jarvisin (2004) mukaan parantamalla yksilöiden suoriutumista, coaching parantaa samalla organisaation henkilöstön tuottavuutta ja henkilöstöfunktion kustannustehokkuutta. Myös yksilöiden työsuorituksen laatu paranee, mikä edesauttaa innovaatioiden syntymistä ja asiakastytyvääisyyttä.

CIPD:n (2004) tekemän kyselyn mukaan kaksi kolmasosaa coachingia käyttävistä organisaatioista oli sitä mieltä, että heidän coaching-ohjelmansa ovat olleet vaikutukseltaan tehokkaita (61 %) tai erittäin tehokkaita (6 %). Tätä tulosta reflektoi myös se, että 99 % vastaajista näki, että coachingilla voidaan aikaansaada merkittäviä hyötyjä sekä yksilöiden että organisaation kannalta. Jopa 92 % oli myös sitä mieltä, että mikäli coaching toteutetaan tehokkaasti ja systemaattisesti, sillä voi olla myös vaikutusta organisaation tulokseen. (Jarvis 2004) Tämä tutkimus antaa siis vahvaa näyttöä siitä, että yritysten henkilöstöosastot uskovat vahvasti coachingin vaikuttavuuteen myös organisaatiotasolla.

### *2.7.2 Vaikuttavuuden arvioimisesta*

Miten coachingin vaikuttavuutta sitten voidaan arvioida, kenen se tulisi tehdä ja millä välineillä? Nämä ovat kysymyksiä, joiden kanssa coachit ja muut henkilöstön kehittämisammattilaiset taistelevat päivittäin. Tähän kysymykseen tutkijat eivät ole toistaiseksi löytäneet itseään täysin tyydyttävää ratkaisua ja arviointiin suhtaudutaan eri tavalla tutkijasta ja tutkimuksesta riippuen. Traditionaalisimmat arviointimenetelmät (ks. esim. Kirkpatrick 1994) perustuvat tiettyihin vaikuttavuuden tasoihin, joilla kaikilla arviointia tulisi tehdä. Kirkpatrickin mallissa nämä tasot ovat valmennettavan reaktiot, oppiminen, muutokset käyttäytymisessä ja tulokset. Kirkpatrickin mallia on kuitenkin kritisoitu mm. siitä, että portaattainen arviointi sopii huonosti coachingin kaltaisen menetelmän vaikuttavuuden arviointiin (Carter ym. 2004). Monet tutkijat ja myös Kirkpatrick itse, ovat kehittäneet mallia eteenpäin. He ovat ehdottaneet esimerkiksi viidennen tason, ROI:n (return on investment) lisäämistä Kirkpatrickin malliin (ks. esim. Phillips & Phillips 2001). Näin coaching-hankkeista voitaisiin myös määrittää niiden tuotto sijoitetulle pääomalle.

Monien tutkijoiden mielestä coachingin vaikuttavuutta on kuitenkin arvioitava pelkästään laadullisilla menetelmillä, sillä määrälliset arviointimenetelmät sisältävät heidän mukaansa paljon virhettä, eivätkä ylipäätään sovellu tällaisen menetelmän arviointiin. Toisten tutkijoiden mielestä arviointia tulisi laadullisten menetelmien lisäksi tehdä myös kalkyylimalleilla.



Kirkpatrickin mallin lisäksi vaikuttavuusarviointia tehdään esimerkiksi 360°-arvioinnilla, jossa mittaukset tehdään ennen prosessin aloittamista, prosessin aikana, prosessin päättymisen jälkeen ja mahdollisesti vielä seurantajakson päätyttyä (ks. esim. Tach 2002).

Kilburgin (2001) laadullisen arviointimallin mukaan coaching-prosessissa on kahdeksan elementtiä, joiden yhteisvaikutuksesta coachingin vaikuttavuus muodostuu. Nämä elementit ovat (a) valmennettavan sitoutuneisuus kehittämiseen, (b) coachin sitoutuneisuus kehittämisagendaan, (c) valmennettavan kehittämiskohteiden tyyppi ja luonne (niiden yleisyys, voimakkuus, mahdollisen konfliktin aste, tunnesidonnaisuus), (d) coaching-sopimuksen rakenne (yhteisymmärrys tavoitteista, tavoitteiden tarkkuus, käytettävissä olevat resurssit, esteiden ennakointi), (e) luottamuksen taso ja empatia coachin ja valmennettavan välisessä suhteessa, (f) coachingissa käytettävien työkalujen soveltuvuus (g) protokollan noudattaminen (sovitusta tapaamisista kiinnipitäminen, valmennettavan valmistautuminen coaching-sessioihin) ja (h) valmennettavan työnantajaorganisaation tuki coachingille. Myös Feldman ja Lankaun (2005) mielestä tämä Kilburgin esittämä malli antaa hyvät lähtökohdat koko kehittämisprosessin vaikuttavuuden arviointiin.

Vaikka arviointia pidetään tärkeänä kaikissa kehittämishankkeissa, siihen liittyy monia haasteita. CIPD:n (2007) tekemien kyselyiden mukaan useat organisaatiot ovat raportoineet ongelmista kehittämispanostusten vaikuttavuuden arvioinnissa. Hankaluuksia aiheuttaa arvioinnin toteuttaminen käytännössä ja vaikutuksien mittaamisen vaikeus. (CIPD 2007) Myös ajan puute on yksi tekijä mistä johtuen vaikuttavuutta arvioidaan niin vähän. CIPD:n (2006) tekemän kyselyn mukaan 80 % henkilöstön kehittämisammattilaisista uskoi, että henkilöstön kehittäminen tuo organisaatiolle enemmän arvoa kuin mitä he pystyvät osoittamaan (CIPD 2006). Hyvän arvioinnin tekeminen on myös erittäin aikaa vievää (CIPD 2007) eivätkä esimiehet ole kiinnostuneita perinteisillä menetelmillä tehtyjen arviointien tuloksista (CIPD 2007). Vain 36% Iso-Britanniassa toimivista organisaatioista edes yrittää osoittaa kehittämisohjelmien vaikutusta organisaation tulokseen (CIPD 2006).

## 2.8 Coachingia kritisoivat artikkelit

Vaikka coachingista on tähän päivään mennessä kirjoitettu paljon, löysin kirjallisuuskatsauksessani hyvin vähän sellaisia artikkeleita, joissa coachingia olisi kritisoitu

tai sen uskottavuutta tai toimivuutta olisi kyseenalaistettu. Tässä luvussa esittelen kaksi artikkelia, jotka suhtautuvat coachingiin keskimääräistä kriittisemmin.

Artikkelissaan ”The very real dangers of executive coaching” Steven Berglass (2002) ilmaisee huolestuneisuutensa coachien taustojen ja niistä kumpuavien, prosessissa käytettävien menetelmien suhteen. Hänen mukaansa nykymaailmassa ihmiset etsivät nopeita ja helppoja ratkaisuja ongelmiinsa, ja coachit ovat valmiita ratkaisemaan ongelmat minimiajassa ja Berglassin mukaan usein ymmärtämättä ongelmien todellista luonnetta ja syvyyttä. Hänen mukaansa on jopa mahdollista, että coachit, joilla ei ole psykologin koulutusta, aikaansaavat interventioillaan enemmän haittaa kuin hyötyä. Tämä taas johtuu siitä, että he saattavat ymmärtämättömyyttään vähätellä ongelman todellista luonnetta tai olla yksinkertaisesti vain välittämättä siitä. Hänen mukaansa coachien pitäisikin kasvattaa osaamista sen suhteen, että he osaisivat erottaa ”ongelmallisen johtajan johtajasta, jolla on ongelma”. Ongelmallinen johtaja saattaa hyötyä coachingista, kun taas johtaja, jolla on ongelma, hyötyy parhaiten psykoterapiasta. Berglass myös muistuttaa, että monet esimiehet ja johtajat, jotka todellisuudessa tarvitsisivat terapiaa, hakeutuvat coachingiin koska ihmisille on edelleen helpompaa sanoa menevänsä tapamaan coachiaan kuin sanoa menevänsä terapeutille.

Tuoreessa artikkelissaan ”Is coaching becoming unfashionable?” Bill Lucas (2007) pohtii CIPD:n (2007) uusimman henkilöstöammattilaisille tehdyn kyselyn tuloksia. Kun vielä vuonna 2006 79 % englantilaisista organisaatioista kertoi käyttävänsä coachingia ainakin jossakin muodossa, luku oli pudonnut 63 %:iin vuonna 2007. Lucas (mt.) pohtii artikkelissaan mahdollisia syitä suosion laskuun ja esittää, että syynä saattaisivat olla maineen huonontuminen, ohjelmien kallistuminen tai se, että jos coaching toteutetaan esimiescoach – tyylillä, tehokkuus ja vaikuttavuus saattavat kärsiä. Vain yksi kymmenestä CIPD:n (2007) kyselyyn vastanneesta piti coachingia tehokkaimpana oppimismenetelmänä. Lucasin (mt.) mukaan tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi se, että coachingia pidetään edelleen tehokkaana ja käyttökelpoisena menetelmänä, mutta suuntana vaikuttaisi olevan ulkoisten coachien käytön väheneminen ja siirtyminen käyttämään ”manager as coach” menetelmää.



### 3 TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ

Wagerin (2002) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii löytämään jotakin sieltä, missä ei aluksi näyttäisi olevan mitään. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkija tuo nähtäville jotakin sellaista, mikä olisi kenties muuten jäänyt huomaamatta. Ilmiöiden muuntaminen tutkimusongelmaksi ei kuitenkaan ole helppoa, sillä niiden käsittely vaatii taitoa ja silmää. Tutkijalla onkin laadullisessa tutkimuksessa suuri vastuu, sillä tutkijan taidot ratkaisevat, minkälainen kuva tutkittavasta ilmiöstä piirtyy.

Aluksi tutkija kokoaa aineistoa ja ryhtyy sitten maalaamaan ilmiötä kokoamansa aineiston pohjalta. Läheltä tarkasteltuna ilmiö näyttää usein kompleksilta ja hahmottumattomalta, jolloin tutkija ottaa työhönsä etäisyyttä ja alkaa tarkastella ja analysoida aineistoaan jostain metodologisesta näkökulmasta. Wagerin (2002) mukaan kysymys on tällöin aineiston pelkistämisestä ja kuvauksen abstraktiotason nostamisesta niin, että ilmiö alkaa piirtyä yhä selvemmin näkyviin. Tutkijan taitoa ilmentää Wagerin (mt.) mukaan se, että hän maalaa näkymättömästä sellaisen kuvan, että muutkin ihmiset havahtuvat hämmästelemään ilmiötä ja kenties pystyvät paremmin hahmottamaan sitä. Työn valmistuttua tekijä lähettää taideteoksensa maailmalle ja vastaanottajat luovat teoksen taas uudelleen, oman ymmärryksensä näköiseksi.

Tässä tutkielmassa tutkin suhteellisen näkyvää, mutta toistaiseksi vielä melko hahmottumatonta ilmiötä nimeltään coaching. Tutkimusaineistoni koostuu HRM Partners Oy:n Leadership coaching –valmennuksen kuvauksesta sekä valmennukseen osallistuneiden henkilöiden haastatteluista. Analyysiprosessini tuloksena pyrin saamaan vastauksen johdannossa esittämilleni tutkimuskysymyksille. Tavoitteenani on olla mahdollisimman avoin tutkimusaineistolleni ja pyrkiä sen avulla hahmottamaan ja paikantamaan coachingia kehittämismenetelmänä. Tutkimusprosessini jakautuu tutkimuskysymysten mukaisesti coachingin subjektien ja taktiikoiden, politiikan ja moraalien kuvaamiseen valmennettaville tehtyjen teemaahaastattelujen tuottamasta aineistosta.

Analyysissani olen hyödyntänyt Räsänen (2006) esittämää tapaa kuvata tiettyä kehittämismenetelmää käsitteen *kehittämisote* avulla. Seuraavassa luvussa esittelen käsitteen kehittämisote keskeisiä piirteitä ja esittelen analyysin rungon.

### 3.1 Kehittämisotteen käsite tutkimuksellisenä viitekehyksenä

Räsänen (2006) on esittänyt, että kehittämismenetelmän ulkopuolinen henkilö voi oppia tuntemaan tiettyä kehittämiskäytäntöä kuka, miten, mitä, miksi –kysymyssarjan avulla. Kysymyksiin voidaan etsiä vastausta tutustumalla menetelmää käsittelevään kirjallisuuteen, sekä kysymällä menetelmään osallistuvilta henkilöiltä itseltään miten he ymmärtävät ja näkevät toimintansa. Kehittämisote voidaan kuvata vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: (1) kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa, (2) miten kehitetään, (3) mitä kehitetään ja (4) miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan? Seuraavassa käyn läpi ne asiat, joita kunkin kysymyksen kohdalla on Räsänen (mt.) mukaan tarkasteltava.

#### *Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?*

Tässä tarkastellaan kehittämisotteen subjektia, eli kenen tai keiden tässä kehittämismenetelmässä ajatellaan kehittämiseen osallistuvan. Räsänen (2006) mukaan ”ymmärrys kehittäjyydestä on sidoksissa kehittämisotteeseen” ja välineet ja toimintatavat myös muokkaavat tekijää. Tähän kysymykseen liittyy myös käsitys siitä, ketä tässä menetelmässä pidetään kehittämisen asiantuntijana. Räsänen (mt.) mukaan työntekijät toimivat nykyään usein itse kehittävällä työotteella ja monissa uusissa menetelmissä entiset ”kehitettävät” nähdäänkin ”kanssakehittäjinä”. Myös kysymys asiakkuudesta nousee olennaiseksi, eli kuka tällaista kehittämistä tilaa.

#### *Miten kehitetään?*

Räsänen (2006) mukaan kaikissa kehittämisotteissa on jonkinlainen malli kehittämisprosessin vaiheista, eli miten kehittäminen toteutetaan. Kaikessa kehittämisessä käytetään myös käsitteitä ja periaatteita, joiden mukaan kehittämisen sanotaan kyseisessä menetelmässä tapahtuvan. Räsänen (mt.) mukaan menetelmät eroavat toisistaan siinä, kuinka eksplisiittiseksi nämä lähtökohdat kehittämisessä tehdään ja kuinka hyvin käsitteet ja periaatteet on kytketty tutkimusperinteisiin. Tässä kohtaa mielenkiinnon kohteena on myös kehittämisessä käytetty tekniikka, kuten erilaiset työkalut ja mallit. Jotta vastaus kysymykseen ”miten kehitetään”



olisi kattava, on myös tuotava esiin tietoa siitä, millaisia rooleja eri kehittämisosapuolet kehittämisessä ottavat. Oleellista on esimerkiksi se, osallistuvatko kaikki osapuolet todella kehittämiseen vai onko kehittäminen joidenkin osallistujien kohdalla vain osallistavaa.

### *Mitä kehitetään?*

Tässä kysymyksessä tarkastellaan käsityksiä siitä, mitä tässä menetelmässä pidetään sopivana ja oikeana kehittämisen kohteena. Kehittämisen kohde määrää myös sen, millaisia muutoksia kohteessa tavoitellaan ja mitä kehittämisellä ylipäätään voidaan ja halutaan saada aikaiseksi. Jotta kehittämiskohteesta voidaan puhua ja jotta siitä voidaan tuottaa tietoa, on se käsitteellistettävä keskusteltavaan muotoon. Räsänen (2006) mukaan erityisen mielenkiintoista on se, kenen tässä menetelmässä oletetaan tuntevan kehittämisen kohteen parhaiten ja missä muodossa tiedon oletetaan olevan.

### *Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?*

Viimeinen kysymys liittyy kehittämistyön oikeutukseen, eli miten sen käyttö perustellaan siihen osallistuville henkilöille ja muille relevanteille tahoille. Tässä kysymyksessä otetaan kantaa myös siihen, kenen tai keiden arvoja tällainen kehittäminen edustaa. Tämä näkyy muun muassa siinä, mitä pidetään kehittymisenä, eli muutoksena parempaan ja kuka tämän määrittelee.

## **3.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Koska olin työskennellyt HRM Partnersilla, olin ollut läheisesti tekemisissä sekä coachien että valmennettavien asiakkaiden kanssa ja myös osallistunut coachingiin liittyviin kehittämishankkeisiin. Lisäksi olin tutustunut coachingiin alan kirjallisuuden kautta kirjoittaessani tämän tutkielman teoriaosuutta. Näin ollen pystyin keskustelemaan haastateltavien kanssa ilman tiukkaa haastattelurunkoa ja etukäteen mietittyjä kysymyksiä. Teemahaastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puolsi myös se, että sitä pidetään erityisen soveltuvana haastattelumuotona silloin, kun tutkittava ilmiö on vähemmän tunnettu, sillä

vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) tuoden esiin paljon yksityiskohtia ja värikästä kuvailua tutkimuskohteesta.

Valmistelin teemahaastattelurunon, joka sisälsi tutkimuskysymyksistä johdettuja pääteemoja ja alateemoja, joista halusin keskustella jokaisen haastateltavan kanssa. Varmistuakseni siitä, että laatimallani rungolla saisin hyvää aineistoa tutkimuskysymyksiini, annoin sen kommentoitavaksi kahdelle coachille sekä yhdelle, täysin toisen tieteenalan harjoittajalle, joka ei ollut tutustunut coachingiin aiemmin. Kaikilta kolmelta sain vielä vinkkejä ja ehdotuksia rungon selkeyttämiseksi ja yksiselitteisyyden varmistamiseksi. Lopullinen haastattelurunkoni sisälsi kolme pääteemaa sekä näiden alla yhteensä 19 alateemaa. Pääteemat olivat (1) *mistä syystä kehittämistavaksi valitaan coaching*, (2) *mitä coaching on* ja (3) *millaista vaikutusta coachingilla on valmennettavaan asiakkaaseen*. Haastattelurunko on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 1.

### 3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoni koostuu HRM Partnersin Leadership coaching –valmennuksesta keräämästäni materiaalista, coacheina toimivien konsulttien ansioluetteloista sekä valmennukseen osallistuneille henkilölle tekemistäni teemahaastatteluista. Tässä vaiheessa haluan perustella myös sen, miksi halusin kuvata menetelmän nimenomaan haastattelemalla coachingiin valmennettavan asemassa osallistuneita henkilöitä, enkä esimerkiksi menetelmää käyttäviä konsultteja. Tähän on useita syitä. Perehtyessäni coachingista käytävään tieteelliseen keskusteluun nousi esiin, että valmennettavalla on coachingissa tärkein rooli ja coach toimii kehittämisessä vain välikätenä. Toinen syy oli se, että tutkimusta, joka lähestyisi coachingia valmennettavien näkökulman kautta on tehty hyvin vähän. Kolmantena syynä oli halu ”katsoa totuutta silmiin” eli uskoin valmennettavina olleiden henkilöiden suhtautuvan kehittämiseen kriittisemmin, kuin konsulttien, jotka tekevät sitä työkseen.

#### 3.3.1 HRM Partnersin Leadership coaching -valmennus

Oli luontevaa valita esimerkkiyritykseksi entinen työnantajani HRM Partners Oy, koska kontakti oli jo olemassa. HRM Partners on asiantuntijayritys, jonka liiketoiminta-aloja ovat henkilöstömuutokset ja uudelleensijoittumiset sekä leadership coaching ja johtamisen kehittäminen. Yritys on suomalainen ja se on perustettu vuonna 1993. Yrityksen liikevaihto



vuonna 2007 oli 3 miljoonaa euroa ja coachingin osuus liikevaihdosta kasvaa vuosi vuodelta. Yrityksellä on henkilöstöä 22, joista 19 toimii Helsingissä ja kolme Tampereella.

HRM Partnersin coaching-ohjelmat toteutetaan Leadership coaching –nimellä. Yritys kuvailee ohjelmiaan internet-sivuillaan seuraavasti:

*Leadership coaching -valmennuksissa keskitymme ihmisten johtamisen eli leadership-taitojen kehittämiseen. Päätaavoite on aina parantaa liiketoiminnan tuloksellisuutta kehittämällä ihmisten johtamista. Leadership coaching on tavoitteellinen, tilanteen huomioon ottava, ajallisesti rajattu ja ratkaisuja hakeva kehitysprosessi liiketoimintaympäristössä.*

Leadership coaching –valmennuksen fokuksen voi valita neljästä vaihtoehdosta, jotka ovat johtajana ja esimiehenä kehittyminen, muutoksen johtaminen, uudessa tehtävässä aloittaminen tai jokin muu haastava tilanne. Kaikki ohjelmat soveltuvat erityisesti johto- ja esimiestehtävissä työskenteleville ja ne ovat yksilöllisiä ohjelmia, jotka kuitenkin on mahdollista toteuttaa myös ryhmässä tai yhdistelemällä ryhmä- ja yksilöohjelmia. Tyypilliseksi kestoksi ohjelmille mainitaan 3-12 kuukautta. Ohjelmien toteutuksesta kerrotaan näin:

*Prosessi perustuu henkilökohtaisille valmennustapaamisille yrityksemme tiloissa noin joka kolmas viikko. Tapaamisten välillä valmennettava tekee kotitehtäviä ja työstää prosessiin liittyviä pohdintoja ja vie asioita käytäntöön. Valmentaja on hänen käytettävissään myös tapaamisten välillä puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Voimme käyttää työkaluina erilaisia mittareita, kuten Leadership Circle 360<sup>®</sup> ja MBTI.*

Vaikka HRM Partnersin Leadership coaching –valmennuksissa ei käytännössä erityisesti korosteta menetelmän taustalla olevia teoreettisia lähtökohtia, ne näkyvät kuitenkin lähestymistavoissa ja coachingissa käytettävissä työkaluissa. HRM Partnersin Leadership coaching -valmennuksen teoreettinen viitekehys muodostuu toteuttavien konsulttien mukaan useiden eri teorioiden yhdistelmästä, joista eniten vaikutuksia on tullut ratkaisukeskeisestä psykoterapiasta, psykoanalyysistä, sosio-psykologiasta, organisaatiokäyttäytymisestä, psykodynamiikasta, gestalt-psykologiasta ja kognitiivisesta psykologiasta. Vaikka

kehittämisen peruseriaatteen ja lähtökohdat ovat yrityksen kaikissa kehittämisprosesseissa samat, jokainen konsultti toteuttaa valmennuksia oman näköisinään, oma tausta ja kokemus apuvälineinään. Konsulttien erilaisesta kokemuksesta ja taustasta johtuen myös käytettävissä oleva työkalupakki vaihtelee: psykologin koulutuksella käytössä on toisenlaiset välineet kuin kauppatieteilijällä tai insinöörillä. Samoin joihinkin työkaluihin vaadittavat lisenssit ovat jokaisen konsultin henkilökohtaisia. Vaikka coachingin toteutus siis jonkin verran vaihtelee coachin taustan ja osaamisen ja valmennettavan tarpeen mukaisesti, sen taustalla olevat perusoletukset pysyvät muuttumattomina. Nämä taustaoletukset on HRM Partnersilla julkilausuttu seuraavasti:

#### Leadership coachingissa

- voimavarat on valmennettavalla,
- teemat nousevat valmennettavalta itseltään, vahvistetaan esimiehen kanssa,
- tähtäin on tulevassa,
- ote on tavoitteellinen ja tulokseen johtava ja
- menetelmät ovat ratkaisukeskeiset.

Näistä lähtökohdista muodostuu ratkaisukeskeinen kehittämisprosessi, joka tähtää valmennettavan taitojen kehittymiseen itsensä johtamisessa, ihmisten johtamisessa, muutoksen johtamisessa, urakehityksen johtamisessa sekä liiketoiminnan johtamisessa. Taitojen kehittymisen taas mahdollistavat valmennettavan tietoisuuden kasvaminen omasta itsestään ja toimintaympäristöstään, uusien mahdollisuuksien tunnistaminen entisten vaihtoehtojen lisäksi, näkökulman laajentuminen ja asioiden luova yhdistäminen, oman oppimisen ja oman toiminnan reflektointi, avainasioiden tunnistaminen, itsevarmuuden lisääntyminen ja parantuneet vuorovaikutustaidot.

#### 3.3.2 Valmennuskonsultit kehittäjinä

Koska coachingia toteutetaan niin Suomessa kuin maailmallaakin hyvin erilaisilla taustoilla, en halunnut olla liian kriittinen coachien valinnan suhteen. Valintakriteerinä oli, että coaching kokemusta oli useampi vuosi, koulutuksena oli ammattikorkeakoulu- tai korkeakoulututkinto ja että taustalla oli yksi tai useampi coaching -tyyppiseen valmentamiseen soveltuva kurssi tai tutkinto. Näiden kriteerin ja coachien oman halukkuuden perusteella valitsin kolme konsulttia,



joiden toivoin nimeävän potentiaalisia, valmennettavana olleita henkilöitä tutkimukseni osallistujiksi. Seuraavassa esittelen konsultit lyhyesti.

#### *Coach 1: Anni*

Anni koulutukseltaan tuotantotalouden diplomi-insinööri ja hän on valmistunut Lappeenrannan teknillisestä korkeakoulusta 1980-luvun loppupuolella. Ennen nykyisen yrityksen palvelukseen siirtymistä vuonna 2006 hän toimi johtotehtävissä tele-alan yrityksessä sekä Suomessa että ulkomailla. Annilla on vahva käytännön kokemus kansainvälisen yrityksen johtamisesta muutostilanteissa ja hän kuvaa toimintatapaansa seuraavasti:

Tuon valmennusprosessiin aineksiksi laajan kokemukseni yritysten johtamisesta muutoksissa: voimakkaan kasvun, tehostamisen, kansainvälistymisen ja yritysjärjestelyt. Tuon evästystä vastuunottoon sekä uusia näkökulmia ja syvyyttä keskusteluihin liiketoiminnan tavoitteet huomioon ottaen.

Anni toimii yrityksessä toimitusjohtajana ja partnerina ja vastaa siis yhtiön johtamisesta ja liiketoiminnan kehittämisestä. Lisäksi hän toteuttaa Leadership coaching -valmennuksia sekä johdon valmennuksia asiakasyritysten muutostilanteissa.

#### *Coach 2: Tomi*

Tomi on valmistunut yo-merkonomiksi 1990-luvun alussa ja hänellä on tutkinto myös Markkinointi-instituutista. Lisäksi hän on käynyt useita kursseja valmentamisen kursseja, muun muassa Suomen Coaching-yhdistyksen coaching-valmennuksen. Hänellä on lisensejä ja sertifikaatteja erilaisiin coachingissa käytettäviin menetelmiin ja työkaluihin liittyen. Tomi kuvaa tapaansa toimia näin:

Itsensä johtaminen on kulmakivi muiden menestyksellisessä johtamisessa. Valmentajana pyrin antamaan uusia ideoita, näkökulmia ja oivalluksia itsensä johtamisen kautta johtamisen kehittymiseen. On tärkeää, että valmennettava pystyy soveltamaan opittua heti käytäntöön ja saavuttaa tavoitteensa entistä paremmin. Valmennustyössä minulla on ammennettavaa laajasta työkokemuksestani ihmisten johtamisessa monikulttuurisessa ympäristössä, muutosten keskellä.

Tomilla on useiden vuosien kokemus IT-alan johtotehtävistä sekä kotimassa että kansainvälisesti. Nykyisen yrityksen palvelukseen hän tuli vuonna 2006 ja toimii tällä

hetkellä valmentajana coaching-prosesseissa ja uudelleensijoittumisharjoituksissa sekä erilaisissa esimiehille suunnatuissa valmennuksissa.

### *Coach 3: Anitta*

Anitta on koulutukseltaan psykologi ja hän on valmistunut filosofian maisteriksi 1980-luvun alkupuolella. Anittalla on myös työnohjaajakoulutus ja hän on suorittanut kansainvälisen coaching-tutkinnon. Ennen nykyistä työnantajaansa Anitta työskenteli erilaisissa henkilöstöön liittyvissä johtotehtävissä vakuutusosalalla. Anitta kuvaa toimintatapaansa näin:

Pyrin valmentajana siihen, että prosessin tulokset näkyvät käytännön toiminnan kehittymisenä. Haluan avata valmennettavalle ovia oman persoonan tutkimiseen ja auttaa oivallusten teossa. Vuorovaikutuksessa olen kannustava, valmennettavan omaa vastuuta korostava sekä haastava.

Nykyisen työantajansa palveluksessa Anitta aloitti vuonna 2002. Hän on yrityksessä partnerina ja toimii lisäksi aluejohtajana ja toteuttaa sekä Leadership coaching -valmennuksia että uudelleensijoittumisprosesseja ja esimiesvalmennuksia.

### *3.3.3 Valmennettavat yksilöt*

Haastateltavien henkilöiden valinnassa käytin kriteereinä valmennuksen kestoa sekä valmennuksen päättymisajankohtaa. Coaching-prosessin tuli olla kestänyt vähintään kolme kuukautta ja sen oli oltava päättynyt viimeisen puolen vuoden sisällä. Aluksi esitin coacheille valintakriteerit haastateltavien suhteen ja he saivat ehdottaa asiakkaistaan sellaista, kriteerit täyttävää henkilöä tai sellaisia henkilöitä, joiden he uskoivat olevan kiinnostuneita tutkimukseen osallistumisesta.

HRM Partnersin coaching-valmennusta on kehitelty vuodesta 1999, mutta coaching-liiketoiminta on toistaiseksi vielä melko pienimuotoista ja ehkä siitä syystä tutkimukseen ehdotettiin määräaikaan mennessä vain seitsemää, kriteerit täyttävää henkilöä. Coachit olivat sähköpostitse yhteydessä henkilöihin ja pyysivät lupaa yhteydenotolleni. Kaksi ehdotetuista henkilöistä ei vastannut yhteydenottopyyntöihin määräajassa, joten lopulliseksi osallistujamääräksi vahvistui viisi henkilöä.

Tämän jälkeen olin itse sähköpostitse yhteydessä osallistujiin ja vahvistin vielä kaikkien halukkuuden olla mukana tutkimuksessa. Suostumuksen saatuaani lähetin osallistujille



taustakyselylomakkeen, jossa kysyin heidän koulutuksestaan ja aiemmasta työkokemuksestaan, heidän nykyisestä työstään sekä perustietoja heidän coaching-prosesseistaan, jotta näihin ei tarvitsisi käyttää aikaa haastattelutilanteessa. Haastattelut sovittiin toteutettavaksi Helsingissä, Vantaalla, Riihimäellä ja Tampereella helmikuussa ja maaliskuussa 2008.

Haastattelin kutakin osallistujaa hänelle sopivana ajankohtana hänen työpaikallaan. Tiedostaen taustalla olevat ennakkokäsitykseni coachingista, pyrin astumaan jokaiseen haastattelutilanteeseen täysin avoimin mielin, valmiina ottamaan vastaan mitä tahansa, mitä haastatteluissa saattaisi tulla esiin. Käytin haastatteluissa tallenninta, koska halusin muistiinpanojen tekemisen sijaan pitää katseen haastateltavassa ja keskittyä kuuntelemaan häntä. Litteroin haastatteluaineistot sanasta sanaan -menetelmällä, jonka jälkeen tyhjensin levykkeet osallistujien tietosuojan varmistamiseksi. Seuraavissa kappaleissa esittelen haastattelemani henkilöt ja kuvaan hieman heidän taustaansa sekä tilannetta, johon coachingilla haettiin parannusta. Henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi nimet on muutettu.

### *Heikki*

Heikki on 32-vuotias yksikön päällikkö kansainväliseen teknologiakonserniin kuuluvassa yrityksessä. Hän on koulutukseltaan insinööri ja ollut töissä kyseisen yrityksen palveluksessa yhdeksän vuotta, heti valmistumisestaan lähtien. Nykyiseen työhönsä yksikön päällikkönä Heikki tuli vuonna 2005. Aiemmin hän työskenteli saman yrityksen palveluksessa projektitöissä.

Heikin vetämä, prosessipinnoitteita tuottava yksikkö kuuluu organisatorisesti suuremman yksikön alle, mutta yksikön hallinto, budjetti sekä henkilöstö- ja työturvallisuusasiat ovat Heikin vastuulla. Lisäksi hän vastaa tuotteiden hinnoittelusta, investointien suunnittelusta ja läpiviennistä, sekä yksikön kokonaiskustannustasosta. Myyntivastuuta hänellä ei ole, koska yksikön tuotteet tehdään yrityksen sisäisiin tarpeisiin. Hänellä on 11 alaista, joista yksi on tuotannon työnjohtaja, yksi assistentti ja muut toimivat tuotannollisissa tehtävissä.

Vuonna 2005, Heikin tullessa nykyiseen tehtäväänsä, yksiköllä oli takanaan useampia fuusioitumisia ja vuosituhannen vaihteessa yksikkö liitettiin nykyiseen konserniin. Vaikka fuusiosta oli kulunut jo useita vuosia, yksikön työntekijät eivät mieltäneet olevansa nyt osa suurempaa kokonaisuutta ja uuden emoyhtiön arvot ja toimintatavat olivat jääneet

jalkautumatta. Vaikeudet alkoivat, kun Heikki oli ollut työssään reilun vuoden. Yksikkö ajautui tilanteeseen, jonka seurauksena merkittävä osa työntekijöistä jätti yrityksen, lähinnä Heikkiin kohdistuneista henkilökohtaisista syistä johtuen. Heikki oli paljon yhteydessä yrityksen henkilöstön kehittämispäällikköön tämän haastavan tilanteen aikana ja hän ehdotti Heikille coachingia. Heikin coaching-prosessi oli pituudeltaan kolme kuukautta ja se päättyi toukokuussa 2007.

### *Maria*

Maria on Suomen valtion virastossa yksikön päällikkönä ja hän on toiminut nykyisessä virassaan vuodesta 2003 alkaen. Nykyinen tehtävä sisältää sekä esimiestyötä että asiajohtamista. Marialla on alaisinaan yhdeksän asiantuntijavirkamiestä. Maria tuli uuteen tehtäväänsä lakimiehen asiantuntijavirasta ja hän on koulutukseltaan oikeustieteiden kandidaatti. Hän on 54-vuotias ja naimisissa.

Työssään yksikön päällikkönä Maria toimii yhdeksän alaisensa lähiesimiehenä. Hän on myös vastuussa yksikkönsä henkilöstöasioista, kuten rekrytoinneista, yksikön yhteisistä tapaamisista sekä yksikön työilmapiiriin liittyvistä asioista. Ennen coachingin aloittamista yksikössä oli suoritettu työilmapiiriä mittaava työtyytyväisyysbarometri, jonka tulokset eivät olleet toivotun kaltaisia. Coachingilta toivottiin parannusta työilmapiiriin ja Maria toivoi saavansa siitä myös uusia keinoja ihmisten johtamiseen. Prosessi kesti kuusi kuukautta ja se päättyi vuoden 2007 lopulla.

### *Jari*

Jari on 40-vuotias, naimisissa oleva kolmen lapsen isä ja koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Työelämässä Jari on ollut valmistumisestaan lähtien ja viimeiset kahdeksan vuotta hän on toiminut nykyisen työnantajansa palveluksessa kansainvälisessä, kommunikaatioratkaisuja tarjoavassa yrityksessä.

Tällä hetkellä Jari toimii yrityksessä Suomen maajohtajana. Hänen päävastuualueenaan ovat yhtiön taloushallintoon liittyvät asiat, mutta koska kyseessä on pieni maayhtiö, on hän käytännössä vastuussa myös kaikista hallinnollisista asioista, kuten henkilöstöasioista, IT:stä ja toimisto- ja tila-asioista. Hänellä ei ole myyntivastuuta, mutta aikaa menee paljon myynnin tukemiseen ja taustaselvityksien tekemiseen. Koska kyseessä on matriisiorganisaatio, Jari toimii hallinnollisena esimiehenä Suomen maayhtiön 14 työntekijälle ja lisäksi hän on yhdelle



heistä suora esimies. Muiden työntekijöiden suorat esimiehet istuvat ulkomailla, samoin hänen oma suora esimiehensä. Coachingiin Jari lähti mukaan kehittääkseen omia kommunikointi- ja viestintävalmiuksiaan yrityksen tarpeita varten. Prosessi oli pituudeltaan neljä kuukautta ja se päättyi tammikuussa 2008.

### *Timo*

Timo on aluejohtajana ruotsalaisen rakennusalan yrityksen Suomen tytäryhtiössä. Hän on koulutukseltaan rakennusinsinööri ja on valmistumassa lähiaikoina myös diplomi-insinööriksi. Hän on 35-vuotias, naimisissa ja kahden lapsen isä. Työelämässä Timo on ollut 14 vuotta ja nykyisessä tehtävässään aluejohtajana hän on toiminut puolitoista vuotta. Tätä ennen hän toimi saman yrityksen palveluksessa työnjohtajana, tuotantoinisinöörinä ja myöhemmin työpäällikkönä.

Nykyisessä työssään Timo vastaa rakentavan yksikön liiketoiminnasta sekä liike- ja toimitilapuolen projektikehityksestä alueellansa. Hänellä on suoria alaisia 10 ja työ sisältää paljon esimiesvastuuta. Verrattuna aiempaan tehtäväänsä työpäällikkönä uusi tehtävä sisältää myös enemmän johtamista ja strategiatyöskentelyä. Uuden tehtävän mukanaan tuomiin haasteisiin ja uuden roolin hahmottamiseen päätettiin hakea tukea ja vahvistusta coachingilla. Valmennuksen kesto oli kahdeksan kuukautta ja se on päättynyt vuoden 2007 lopussa. Sitä päätettiin kuitenkin jatkaa vielä varsinaisen osuuden päätyttyä kvartaaleittaisilla seurantatapaamisilla vuoden 2008 loppuun asti.

### *Heli*

Heli on suomalaisen, kustannusalalla toimivan yrityksen henkilöstöpäällikkö. Yrityksellä on noin 1 000 työntekijää ja se kuuluu osana laajempaan mediakonserniin. Heli on 38-vuotias, avoliitossa ja koulutukseltaan psykologi. Nykyisessä tehtävässään Heli on toiminut vuodesta 2004 alkaen, ensiksi henkilöstön kehittämis-päällikkönä ja tällä hetkellä henkilöstöpäällikkönä. Alaisia hänellä on yksi.

Henkilöstöpäällikön työssä Heli vastaa kaikista yrityksen henkilöstöasioista kokonaisuudessaan. Vaikka työssä ollaan paljon tekemisissä ihmisten kanssa, on se silti toisinaan yksinäistä asioiden kanssa puurtamista. Coachingilta haettiin erityisesti ratkaisua työmotivaation ylläpitämiseen ja keskustelukumppanuutta työasioille. Helin coaching kesti yhdeksän kuukautta ja se päättyi syksyllä 2007.

### 3.4 Analyysin kulku

Lähestyin aineiston analysointia lukemalla litteroimani haastattelut useampaan kertaan kokonaisuudessaan. Tämä auttoi hahmottamaan kokonaiskuvaa aineistosta sekä selkeytti niitä menetelmiä, joita aineiston järjestämiseksi tulisin tarvitsemaan. Jo analyysin tässä vaiheessa oli selvää, että kaikki haastateltavat kokivat kehittämisen hyvin positiivisena ja itselleen tärkeänä asiana. Olinkin huolissani siitä, antaako aineistoni totuutta vastaavan kuvan coachingista kehittämismenetelmänä. Tämän asian varmistamiseksi pyrin kuvaamaan haastateltujen henkilöiden taustat ja kehittämistilanteet tarkasti, jotta kävisi ilmi, millaisissa konteksteissa tällaista aineistoa on syntynyt. Toinen asia, jota jouduin tässä kohtaa erityisesti pohtimaan, oli omien ennakkokäsitysteni mahdollinen vaikutus analyysiin ja tulosten tulkintaan. Sekä haastatteluita tehdessäni että myös tässä vaiheessa pyrin kiinnittämään huomiota siihen, ettei ennakkokäsitykseni vaikuttaisi analyysin tuloksiin. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, analyysi on tutkijan toimintaa, eli etsimistä, löytämistä, erittelyä, luokittelua ja yhdistelyä, eikä sitä voi tehdä sulkien pois kaikki aiempi tietämys, kokemus, maailmankuva, tiedonkäsitys ja arvot. Tästä syystä analyysini sisältää väistämättä myös tulkintaa. Näitä tutkimukseni luotettavuuskysymyksiä tarkastelen lähemmin seuraavassa luvussa 3.5.

Seuraavaksi ryhdyin lukemaan tekstejä analyttisemmin. Hain aineistosta valmennettavien näkemyksiä ja käsityksiä, jotka vastaisivat viitekehykseni kuka, miten, mitä ja miksi – kysymyksiin. Annoin löytämilleni ilmauksille numeroita yhdestä neljään, riippuen siitä, mihin kysymykseen ne toivat tietoa. Tässä vaiheessa havaitsin myös, että kuka ja miten – kysymysten erottaminen ei käytännössä ollut mahdollista eikä järkevää, koska näihin kysymyksiin liittyvät ilmaisut esiintyivät yleensä samassa yhteydessä, eikä niiden väkisin erottaminen olisi tehnyt oikeutta haastateltavien puheelle. Näin ollen yhdistin kuka ja miten kysymyksiin liittyneet näkemykset ja käsitykset yhdeksi kysymykseksi.

Tämän jälkeen ryhdyin hahmottamaan teemoja näiden kolmen kysymyksen sisällä. Kehittämisoitteiden viitekehys antaa vihjeitä siitä, minkälaisia teemoja kunkin kysymyksen alla tulisi käsitellä. Vaikka näihin asioihin löytyi aineistosta useita näkemyksiä ja ajatuksia, näiden sovittaminen tieteelliseen keskusteluun orientoituneeseen viitekehykseen oli hankalaa, sillä



haastatelluilla henkilöillä oli ymmärrettävästi hyvin käytännönläheisesti orientoitunut tapa puhua kehittämisestä. Tämän huomasin erityisesti siksi, että yksi haastateltavista oli itse kehittämisen asiantuntija ja hänen puheensa tuntui järjestyvän viitekehyksen mukaan huomattavasti helpommin. Halusin kuitenkin pysyä valitsemassani viitekehyksessä, sillä uskoin lopputuloksesta jotakin mielenkiintoista ja järjestäytyneempää, kuin mitä coachingista on tähän mennessä pystytty sanomaan. Tämä myös toisaalta viestitti mielestäni siitä, että haastateltavat kokivat kehittämisestä puhumisen helpoksi ja löysivät arkikielestään tarpeeksi sanoja kuvailemaan menetelmää.

Pienistä hankaluuksista huolimatta jatkoin aineistoni analyysiä värikoodien avulla kunkin kolmen kysymyksen sisällä. Kukin esiin noussut teema sai oman värinsä ja värien avulla teemat kysymysten sisällä alkoivat vähitellen hahmottua ja jäsentyä. Ratkaisevaksi oivallukseksi analyysissäni muodostui se, että käänsin Räsäsen (2006) kehittämisotteen kuvauksessaan käyttämät termit ”arkikielelle”, eli millaisin käsittein samoista asioista puhuttaisiin ilman tutkimuksellista otetta. Tämä vauhditti analyysiä huomattavasti ja huomasinkin saaneeni erinomaista aineistoa teemahaastatteluissani. Lopuksi hain vielä teemojen sisällä esiintyviä erilaisia näkökulmia ja käsityksiä aiheeseen liittyen ja näin sain analyysiprosessini päätökseen.

Analyysini tulokset esitän neljännessä luvussa, jota ennen pohdin vielä tutkimukseni luotettavuuskysymyksiä.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Denzin ja Lincolnin (2000) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää arviointikriteereinä termejä *uskottavuus* (credibility), *siirrettävyys* (transferability), *varmuus* (dependability) ja *vahvistuvuus* (conformability). Näitä käytetään korvaamaan positivistiselle tutkimukselle tyypillisiä kriteerejä sisäinen ja ulkoinen validiteetti, reliabiliteetti sekä objektiivisuus. Seuraavassa arvioin tutkimukseni luotettavuutta näiden kriteerien valossa.

*Uskottavuus* laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkimus antaa riittävän monipuolisen ja täsmällisen kuvan kohdeilmiöstä. Uskottavuus viittaa myös siihen,

että tulokset heijastavat tutkittavien käsityksiä sen sijaan, että ne olisivat tutkijan ennakkokäsitysten seurausta. (Denzin & Lincoln 2000) Omassa tutkimuksessani olen kokenut uskottavuuden toteuttamisen melko haasteelliseksi. Coachingin teorian osalta kattavan ja monipuolisen kuvan välittäminen on suhteellisen helposti toteutettavissa, sillä tutkimuksia on tehty paljon. Toisaalta on muistettava, että suuri osa tutkimuksista ei ole tieteellisiä, vaan coachien tai coaching-yhdistysten toteuttamia case-tutkimuksia, joiden tieteellinen arvo ei ole kovin merkittävä. Empiirisessä osuudessa uskottavuuden toteutuminen on kuitenkin vielä haastavampaa. Kun tutkimusaineistona on tietyn yrityksen tiettyyn prosessiin osallistuvien viiden henkilön haastattelut, monipuolisen ja täsmällisen kuvan antaminen HRM Partnersin Leadership coaching –prosessista on mahdollista. Kuitenkin herää kysymys siitä, missä määrin tämä kuvaus on oikeutettu edustamaan coachingia kehittämismenetelmänä yleisesti.

Siihen, että tutkimukseni tulokset heijastaisivat puhtaasti haastateltavieni käsityksiä, olen pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota. Kuten johdannossa esitin, olen tiedostanut vahvat ennakkokäsitykseni ja niiden mahdolliset vaikutukset jo ennen tutkimaan ryhtymistä, joten olen pyrkinyt ottamaan huomioon tämän tosiasian läpi koko tutkimusprosessin niin haastattelurungon laadinnassa ja aineiston analyysissä kuin tulosten tulkinnassakin. Kaikki haastateltavat ovat käyneet läpi heistä kirjoitetun esittelyn ja olen varmistanut heiltä tulkintojeni oikeellisuuden. Myös HRM Partners on tarkistanut yritysesityksen sekä Leadership coaching –valmennuksesta kirjoitettujen tietojen oikeellisuuden.

*Siirrettävyydellä* tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa mahdollisuuksia soveltaa saatuja tutkimustuloksia muihin konteksteihin tai muita ryhmiä koskeviksi. Siirrettävyyden arvioinnissa voidaan esimerkiksi tarkastella sitä, onko tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja tutkimusasetelmaa kuvattu riittävän huolellisesti, onko tutkimuksessa haettu saatujen tulosten yhteyksiä aiempaan teorian tietoon, esitelläänkö tutkimuksessa rajoituksia saatujen tulosten soveltamiselle tai onko johtopäätelmissä kuvatut tulokset esitetty niin yleisellä tasolla, että ne soveltuvat myös luonteeltaan erityyppisiin asetelmiin. (Denzin & Lincoln 2000)

Tutkimuksessani olen pyrkinyt yksityiskohtaisesti kuvamaan tutkimusaineistoa, eli HRM Partnersin Leadership coaching –menetelmää, coacheja sekä erityisesti haastattelemiani henkilöitä taustoineen ja yksilöllisine kehittämiskohteineen. Tämän lisäksi olen keskusteluosuudessa hakenut perusteluita ja yhteyksiä tämän työn tulosten liittymisestä aikaisempaan teorian tietoon. Avoin raportointini antaa mielestäni hyvät mahdollisuudet arvioida



tämän tutkimuksen tulosten käyttökelpoisuutta erilaisissa tilanteissa. Olen myös pohtinut tutkimukseni soveltamisen ja siirrettävyyden mahdollisuuksia tutkielman viimeisessä luvussa.

*Varmuus* laadullisessa tutkimuksessa varmistetaan yleensä kuvaamalla ja perustelemalla tutkimuksen kulku lukijalle mahdollisimman yksityiskohtaisesti siten, että lukija voi seurata tutkijan päättelyketjua sekä siihen vaikuttaneita tekijöitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse vaikuttaa merkittävästi koko tutkimusprosessin luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen varmuutta ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla, vaikkakin joitakin tutkimuksen vaiheita, vaikkapa aineiston luokittelun, voi tarkistaa uusimalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tutkimuksen ja saatujen tulosten varmuutta voisi kriittisesti arvioida. (Denzin & Lincoln 2000) Olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni varmuutta tutkimusprosessin tarkalla raportoinnilla sekä analyysini läpinäkyvyydellä. Lisäksi olen pyrkinyt käyttämään suoria lainauksia tutkimustuloksien esittelyssä, siinä määrin kuin olen katsonut sen mahdolliseksi ilman, että tutkielmasta tulee raskaslukuinen. Tällä olen pyrkinyt todistamaan sitä, etteivät tutkimuksen tulokset ole omaa intuitiotani.

*Vahvistuvuus* laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista, vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tutkimuksen tuloksia tulee siis verrata aiempaan saman ilmiön tutkimukseen. Vahvistuvuuden varmistaminen on yleensä melko helposti toteutettavissa. Kuitenkin ongelmia voi esiintyä silloin, jos tutkimuksen aihe on hyvin vähän tutkittu tai niin uusi, ettei vastaavaa tutkimusta ole vielä tehty. (Denzin & Lincoln 2000) Tutkimuksen tuloksia on verrattu muihin, coachingia käsitelleiden tutkimusten saamiin tuloksiin kuudennessa luvussa.

## 4 COACHING KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Tässä luvussa esittelen analyysin tuloksena jäsentämäni kuvauksen coachingista kehittämismenetelmänä. Kuvaus etenee coachingiin osallistuvien tahojen ja heidän rooliensa kuvaamisesta coachingin periaatteisiin ja siinä käytettäviin käsitteisiin. Se jatkuu kehittämisprosessin etenemisen vaiheittaisella selostuksella ja siinä käytettävien työkalujen tarkastelulla. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan, millaisia kehittämiskohteita aineistosta nousi esiin ja miten niiden parantamisessa osallistujien mielestä onnistuttiin. Luvun viisi viimeinen alaluku kuvaa coachingin oikeutusta osallistujien näkökulmasta sekä arvoja, joita coaching heidän mukaansa edustaa.

Kuvauksen tukena olen käyttänyt suoria lainauksia silloin, kun ne ovat tuoneet jonkin asian hyvin osuvasti esille. Suorista lainauksista on poistettu täytesanoja ja kirjoitusasua on tarkistettu, muuten ne ovat alkuperäisessä muodossaan.

### 4.1 Kuinka coachingissa kehitetään?

#### 4.1.1 Coachin, valmennettavan, esimiehen ja HR-henkilön rooli

Kehittämiseen osallistuu eri tahoja tilanteesta riippuen ja osallistujat voivat ottaa myös erilaisia rooleja. Vähintään kehittämiseen osallistuu kaksi henkilöä: valmennettava itse sekä konsultti, eli coach. Neljässä tapauksessa viidestä kehittämiseen osallistui ainakin jossain määrin myös valmennettavan esimies ja näistä kahdessa lisäksi henkilöstön kehittämispäällikkö. Osallistujien kertomuksen perusteella esimiehen ja organisaation sisäisen henkilöstönkehittäjän mukanaoloa toivottiin toteuttajayrityksen puolesta vähintään alku- ja lopputapaamisessa.

*Coachit* olivat tässä tapauksessa ulkoisia konsultteja, joiden koulutus ja kokemus vaihtelivat melko paljon (ks. coachien esittely luvussa 3.3.2). Kaikki valmennettavat näkivät coachinsa kokemuksen ja taustan tärkeänä kehittämisen onnistumisen kannalta, mutta eroa oli kuitenkin siinä, millaista taustaa coachilta haluttiin. Yksi valmennettava halusi coachin, jolla olisi mahdollisimman samanlaista kokemusta kuin hänellä itsellään, kaksi taas halusi, että



coachilla olisi mahdollisimman erilainen tausta ja kokemusmaailma ja kaksi henkilöä painottivat, että coachin täytyy olla yleisesti kokenut työelämässään.

Heli: --mua kiinnosti se [coachin] tausta eniten itse asiassa, koska mä halusin käydä läpi omaan työhön liittyviä ammatillisia asioita ja [coach] on ollut henkilöstöihmisenä pitkän aikaa, että sillä on sellainen näkemys siellä olemassa.

Timo: Mä halusin nimenomaan tähän jonkun ihan eri alan ihmisen, joka on eri sukupuolta ja jolla on erilaista kokemusta ja erilainen näkökulma asioihin.

Maria: Mä ajattelin silloin tähän lähtiessä, että siellä täytyy olla sellainen ihminen, joka tietää mistä se puhuu, että se ei ole pelkän teorian tasolla. Halusin että hän on itsekin sitä tehnyt. Kyllä esimies-coachaaminen nimenomaan tällaisessa leadership-asiassa niin kyllä sen onnistumiseksi tarvitaan se, että sä olet joutunut itse joitakin asioita ihan käytännössä tekemään ja ratkaisemaan ja miettimään ihan kantapäänkin kautta.

Jari: --[coachilla] on kuitenkin sitä kokemusta muualtakin kun valmennusympäristöstä. Se oli mun mielestä hirveen tärkeää. Et sillä on ihan ”oikeakin työelämä” taustalla ja että se pysty kertomaan ja peilaamaan sinne omaankin historiaansa niitä asioita.

Valmennettavat pitivät hyvin tärkeänä myös sitä, että coachit tulivat heidän oman organisaationsa ulkopuolelta, eivätkä siis olleet organisaation sisäisiä kehittäjiä. Tähän mainittiin erilaisia syitä, kuten esimerkiksi luottamuksellisuuden varmistaminen. Yksi haastatelluista myös näki, ettei heidän organisaatiossaan ole coaching-kulttuuria eikä kenelläkään sisäisellä henkilöllä olisi aikaa tällaiseen kehittämiseen.

Heikki: --mä vähän vieroksun sitä tapaa [sisäistä coachia] ehkä tavallaan sen tuplaroolituksen takia.

Timo: --jos tämän tapainen prosessi on, niin kyllä sen pitää olla niin että se on ulkopuolinen, täysin luottamuksellinen ihminen. Et tietää, että ikinä ei tule löytämään niitä asioita mitä on jutellut niin edestään. Koska oli se kuka tahansa yrityksestä, vaikka vähän kauempaakin, niin valitettavasti asiat melkein aina löytyy jostain.

Heli: Ei se olisi onnistunut jos se [coach] olisi ollut samasta yrityksestä. Tai konsernista. Siis mä oikeasti kaipasin sitä että tämä on henkilö, johon voi siinä mielessä luottaa täysin ja ne asiathan ei tule mua vastaan koskaan mitä me on keskusteltu.

Coachin rooli nähtiin moniulotteisena ja häntä pidettiin muun muassa kuuntelijana, herättelijänä, uusien näkökulmien tuojana, rohkaisijana, mentorina, työnohjaajana, terapeutina ja kokeneena asiantuntijana.

*Valmennettavat* henkilöt, tai oikeammin ilmaistuna kanssakehittäjät, olivat esimiehiä, asiantuntijoita ja päälliköitä (ks. tarkemmat kuvaukset luvussa 3.3.3). Aineistosta nousi esiin se, että he olivat kaikki organisaatioissaan arvostettuja työntekijöitä ja suoriutuivat työssään hyvin tai jopa erinomaisesti. Kolmella viidestä toimenkuvassa oli tapahtunut lähivuosina jonkinlaisia muutoksia, mihin kehittäminenkin ainakin jossakin määrin liittyi. Kahdella oli taustallaan melko hiljattainen yleneminen vaativaan tehtävään, joka toi mukanaan paljon esimiesvastuuta ja muita haasteita. Yhden valmennettavan toimenkuva oli muuttunut jo useampia vuosia sitten, mutta toimenkuvan muuttuessa koulutusta tai kehittämistä ei oltu tarjottu.

Kaikki viisi osallistuivat kehittämiseen oman kuvauksensa mukaan aktiivisesti ja jokainen oli toivonut pääsevänsä mukaan tällaiseen kehittämisprosessiin. Kaikilla viidellä oli siis omaa kiinnostusta nimenomaan coachingia kohtaan. He olivat joko lukeneet menetelmästä, tiesivät menetelmästä työnsä kautta tai olivat kuulleet coachingista kollegaltaan tai perheenjäseneltään. Kaikki toivat esille vahvan oman tahdon siitä, että saivat osallistua juuri coaching-tyyppiseen kehittämiseen, eivätkä esimerkiksi kehittämistarpeeseensa liittyvään koulutukseen tai esimiesvalmennukseen.

Osalle coachingiin osallistuminen oli ollut helppoa, koska he saattoivat itse päättää asiasta, mutta toiset olivat oman kuvauksensa mukaan todella nähneet vaivaa sen eteen, että heidän työntajaorganisaatiossaan mahdollistettaisiin tällainen kehittäminen. Jotkut myös mainitsivat, että halusivat kokeilla jotakin uudenlaista kehittämismuotoa, jotta voisivat suositella (tai olla suosittelematta) vastaavan menetelmän laajempaa käyttöä organisaatiossa tulevaisuudessa.

Maria: Tämä lähti kyllä mun omasta henkilökohtaisesta ehdotuksesta, että mä halusin nimenomaan tällaista coachingia, ei tätä mun esimies eikä työnantaja ehdottanut vaan mä itse nimenomaan halusin.

Heikki: Mä lähdin kyllä kysymään että "onko meillä talossa mitään" kun vaimo käy työnohjauksessa omassa työssään (...) Mä olin meidän



henkilöstöpäällikköön yhteydessä näihin meidän henkilöstöön liittyvissä ongelmissa. Hänellä oli pöydällään tarjous coachauksen aloittamisesta. Me käytiin [henkilöstöpäällikön] kanssa läpi yhdessä sitä että mitä se voisi olla, käytiin nettisivuilla ja tsiigasin sitä vähän itsekin, et voisiko tässä olla idea tähän omaan pulmaan. Mä innoistuin siitä aika äkkiä itse, että näin sen sellaisena että se voisi olla omiin tarpeisiin tosi hyvä.

Jari: Se minkä takia tähän päädyttiin oli ihan ehkä tietenkin sopiva tilaisuus siihen ja olin itse utelias myös tähän asiaan liittyen eli mitä oli artikkeleita lukenut niin se vaikutti mielenkiintoiselta. (...) kun on haastateltu näitä ihmisiä jotka on tällaisessa coaching-prosessissa ollut. Niin sitä kautta tuli tavallaan se mielenkiinto että mitäs tämä nyt oikeasti on. Et onhan tässä nyt tähän mennessä tullut hirveen paljon istuttua erilaisilla kursseilla ja valmennuksissa ja niin edespäin. Mutta sehän on erityyppistä. Koska siinä on ne massat ja tämä on kuitenkin yksilöllistä.

Heli: --mä itse sitten halusin itselleni sen kokemuksena. Ja sitten toisaalta se oli mun ajatus siitä et mun on hirveen vaikea enää löytää mitään koulutuksia, jotka sillä puolella vie mun osaamistani ja kehittymistä eteen päin. Ja sitten toisaalta mä toivoin siitä coachingista tai siitä kehittämisestä myös sitä, että olisi joku talon ulkopuolinen ihminen, jonka kanssa puhua näistä työasioista. No siihen sitten tietysti työnohjaus voisi olla vaihtoehto mutta että hirveen paljon sellaisia vaihtoehtoja ei ole missä se tavoitteena toteutuu. (...) niistä pohdinnoista sitten me mun esimiehen kanssa mietittiin et mitä se olisi ja päädyttiin sitten siihen coachingiin.

Valmennettavan rooli nähtiin kehittämisessä hyvin aktiivisena ja sille asetettiin monia vaatimuksia. Tärkeinä pidettiin omaa sitoutumista, tahtoa ja halua muutokseen ja hyvää itsetuntemusta. Nähtiin, että valmennettavan henkilön on itse oltava valmis työstimään käsiteltäviä asioita ja tehtävä myös töitä kehittymisen eteen.

Heli: --se on keskusteluun perustuva menetelmä, joka tapahtuu sen myötä, mitä sä itse tuotat ja miten sä itse olet valmis työstimään asioita.

Maria: --sun pitää itse niin kuin määritellä se... tai tiedostaa se oma tarpeensa ja tehdä se suunnitelma missä kohtaa haluaa kehittyä ja mitä ongelmia haluaa ratkaista.

Kolmas osallistujataho kehittämisessä oli valmennettavan *esimies*. Esimiehen rooli kehittämisessä nähtiin tärkeänä, koska hän on henkilö, joka mahdollistaa prosessin työnantajan puolelta. Esimiehen osallistumista alku- ja lopputapaamisiin oli toivottu coachin puolelta ja vain yksi prosessi toteutettiin täysin ilman valmennettavan esimiestä, koska esimiehen toimipaikka on ulkomailla. Aineistosta nousi esiin, että esimiehellä on periaatteessa

mahdollisuus osallistua kehittämiseen aktiivisemmin tai passiivisemmin, ja yleensä esimiehet valitsivat passiivisemman roolin. Tähän esitettiin muutamia mahdollisia syitä, kuten esimiehen kiireisyys, sitoutumattomuus tällaiseen kehittämiseen tai kehittämiseen ylipäättään tai epäusko tällaista kehittämismenetelmää kohtaan tai erilainen arvomaailma.

Aineiston analysoinnissa tuli esiin, että valmennettavan oman esimiehen sitoutumista prosessiin pidettiin kuitenkin hyvin tärkeänä. Kolmessa tapauksessa esimiehen sitoutuminen nähtiin jossain määrin puutteellisena, tosin eri syistä. Yhdessä tapauksessa valmennettava olisi ollut kiinnostunut jatkamaan prosessia, koska varsinainen kehittäminen oli jäänyt puolitiehen ongelmallisen lähtötilanteen ja prosessin lyhyiden takia. Esimies ei kuitenkaan nähnyt tarvetta uudelle prosessille, vaikka valmennettava henkilö sitä erityisesti toivoi ja olisi halunnut käyttää osan koulutusbudjetistansa uuteen prosessiin. Kysymys ei kuitenkaan esimiehen mukaan ollut kustannuksista, vaan siitä, että tällaista kehittämistä tulisi käyttää vain ongelmatilanteissa. Prosessin loppukeskustelussa esimies oli kuitenkin tuonut esiin tyytyväisyytensä prosessin tuloksiin ja tämä aiheutti valmennettavassa epätietoisuutta siitä, miten esimies loppujen lopuksi suhtautui koko kehittämisprosessiin.

Heikki: --mä en ole vielääkään päässyt perille että mikä hänellä [esimiehellä] on se ajatus, että minkä takia hän ei näe sitä [coachingia] sellaisena koulutukseen rinnastettavana asiana. Se ei ole varmaan niinkään kustannuskysymys edes vaan se näkee sen silleen jollain niin kuin toisella tapaa, että semmoista ylimääräistä mistä voi ihmiset olla kateellisia.

Toisessa tapauksessa esimies oli osallistunut prosessin tavoitteiden määrittelyyn ja vaikuttanut aluksi hyvin sitoutuneelta. Prosessin edetessä esimies ei kuitenkaan enää kiinnostunut sen sisällöstä tai siinä saavutetuista edistyksistä. Valmennettavana ollut henkilö olisi toivonut, että esimiehen kanssa olisi voinut keskustella prosessin etenemisestä ja sen vaikutuksista ja siitä, oliko esimiehen näkemyksen mukaan kehittymistä tapahtunut ja miten prosessia tulisi hänen mielestään jatkaa. Kehittämisprosessista ei kuitenkaan keskusteltu ennen kuin kehityskeskustelussa, yli puoli vuotta varsinaisen prosessin päättymisen jälkeen ja silloinkin henkilölle jäi epävarma olo siitä, mitä esimies lopulta koko prosessista ajatteli.

Timo: Se oli jännä tuossa kehityskeskustelussa, esimies sanoi, että kun sulla on ollut tämä [coaching-prosessi] ja sitten sulla on ollut se mentorointi, että onko se Timo sekoittanut itsenään liikaa. Mä en ollut sitä mieltä ja kysyin että oliko esimies, niin hän sano että sun täytyy vaan olla varovainen.



Kolmannessa tapauksessa esimies ei ollut vakuuttunut tällaisesta kehittämismuodosta ylipäätään ja osallistui siihen vain sen verran kuin coachin puolelta edellytettiin.

Maria: --kyllä se esimieskin jotain varmasti sanoi siinä [alkutapaamisessa]. Mut rehellisesti sanottuna hän lähti siihen [alkutapaamiseen] vähän pitkin hampain, koska hänen mielestään se oli ehkä rahojen haaskausta suoraan sanottuna... tällainen coaching. Että hän varmaan oli siinä enemmänkin olosuhteiden pakosta mukana. Että kyllä tämä oli niin kuin sillä lailla mun oman tahtoni mukainen projekti.

Yhdessä tapauksessa esimies taas oli hyvin perillä valmennettavan työhön liittyvistä haasteista ja piti coachingia hyvänä ja toimivana ratkaisuna niin ennen siihen lähtemistä, kuin sen päättymisen jälkeenkin. Tämän hän oli myös tuonut selkeästi esiin ja valmennettava henkilö kertoi myös arvostaneensa sitä.

Neljäs osallistujataho kehittämisessä oli aineiston mukaan *HR-henkilö*, eli organisaation henkilöstön kehittämisasioista vastaava taho. HR-henkilö oli kahdessa tapauksessa yrityksen henkilöstön kehittämispäällikkö ja yhdessä tapauksessa viraston yleisen osaston päällikkö, joka toimi samalla myös esimiehenä, mutta jonka vastuulle kuuluivat myös yksikön henkilöstöasiat. Yhdessä tapauksessa valmennettava itse oli henkilöstön kehittämispäällikkö.

HR-henkilöiden osallistuminen kehittämiseen nähtiin lähinnä niin, että he ymmärsivät osallistujien tarpeen tällaiselle kehittämiselle ja ajoivat melko aktiivisesti sitä asiaa, että organisaatiossa annettaisiin mahdollisuus myös tällaisille perinteisestä kehittämisestä ja kouluttamisesta poikkeaville menetelmille. Heidän roolinsa nähtiin kehittämisen edesauttajina. Poikkeuksena oli tapaus, jossa henkilöstöasioista vastasi yleisen osaston päällikkö, sillä hän ei nähnyt organisaatiossaan tarvetta coaching-muotoiselle kehittämiselle. Osallistujat näkivät HR-henkilön roolin kriittisenä siksi, että hänen tehtävänsä oli ikään kuin myydä tämä osallistujien itselleen toivoma kehittäminen esimiehille.

HR-henkilöillä oli merkittävä rooli myös siksi, että heillä nähtiin olevan avaimet tämän tyyppisen kehittämisen lisäämiseen organisaatiossa ylipäätään. Nähtiin kuitenkin myös, että jotta heidän työnsä olisi mahdollista, kehittämisprosessista pitäisi pystyä näyttämään jonkinlaisia positiivisia tuloksia esimerkiksi erilaisten mittarien avulla. Tätä tehtävää kaikki osallistujat pitivät haasteellisena, koska organisaatioissa oli heidän mielestään jo tällä hetkellä käytössä liikaa mittareita. Mittarien soveltuvuutta coachingin kaltaisen kehittämisen

mittaamiseen pidettiin kyseenalaisena. Ainoana vaihtoehtona tulosten mittaamiselle nähtiin jo tällä hetkellä käytössä olevien mittareiden muokkaaminen mittaamaan joillakin kysymyksillä erityisesti juuri coachingin vaikuttavuutta. Tätä aihetta käsittelen vielä tarkemmin luvussa 4.2.2.

#### *4.1.2 Coachin ja valmennettavan suhde*

Aineistosta nousi vahvasti esiin se, että kehittäminen on tiivistä yhteistyötä erityisesti coachin ja valmennettavan välillä. Tärkeimpänä yhteistyön mahdollistavana tekijänä osallistujat näkivät oman suhteensa coachiin. Kaikki näkivät suhteen kriittisenä oman kehittämisprosessinsa onnistumisen kannalta.

Suhdetta kuvattiin muun muassa luottamukselliseksi, turvalliseksi, lämpimäksi, välittömäksi, avoimeksi, toimivaksi, vapaamuotoiseksi ja rennoksi. Valmennettavat korostivat erityisesti, että luottamuksen on oltava olemassa heti kehittämisen alkumetreillä ja että suhteen on toimittava hyvin alusta lähtien. Jokainen myös painotti, että suhteen kemioiden pitää toimia kehittämisen onnistumiseksi. Toisaalta nähtiin myös, että sellainen coaching, jossa coachin ja valmennettavan välinen suhde ei toimi, ei voi toimia lainakaan.

Heli: Jos mä ajattelen sitä coachingin onnistumista, niin on varmaan hyvin kriittistä että minkälainen suhde sen coachin kanssa sitten syntyykin. Sehän on vuorovaikutussuhde ja se mikä sopii jonkun toisen kanssa niin ei sovi jonkun toisen kanssa. Eli on myös kyse henkilökemioista.

Jari: Mä näen sen suhteen kriittisenä. Toi on niin henkilökohtainen juttu että se ei voi onnistua kunnolla jos se suhde ei toimi kunnolla. Se on eri asia jos sä istut jollain kurssilla tai valmennuksella, eihän se suhde ikinä tulekaan kauhean läheiseksi, mutta coachingissa sen on pakko toimia. Mun mielestä se ei voi onnistua hyvin jos se ei toimi se henkilöiden kemia siinä. Se edesauttaa sen asian toteuttamista.

Timo: Siitä suhteesta se koko prosessi lähtee. Kemioiden pitää toimia.

Heikki: --jos ei kykene luomaan suhdetta siihen coachiin niin ei se kyllä silloin mun mielestä voi toimia. Että jos sä olet vähän epäillen ja sä et pysty hänelle kertomaan niitä kaikkia asioita mitä siihen liittyy, niin eihän hänkään voi silloin tehdä sitä omaa työtään täysipainoisesti. Kyllä se molemminpuolinen luottamus täytyy olla ja omasta mielestä ainakin niin hyvin henkilökohtaisella kemian tasolla sen pitää toimia sen homman.



Toisaalta aineistosta nousi myös esiin näkemys, että coachin ammattitaitoon kuuluu tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, sillä siitä coachin työssä on kysymys.

#### *4.1.3 Coachingin periaatteet ja kehittämisessä käytettävät käsitteet*

Luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 toin esiin periaatteita, joiden mukaan HRM Partnersin Leadership coaching -valmennuksessa kehitetään. Haastatteluaineistossa nämä kehittämisen lähtökohdat ja perusoletukset eivät tässä muodossa nousseet esille. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että osallistujat olivat tutustuneet coachingiin ennen kehittämistavan valintaa, sekä käyneet HRM Partnersin internet-sivuilla ja kokivat olevansa melko hyvin perillä menetelmästä ja sen periaatteista ja lähtökohdista ennen siihen mukaan lähtöään. Konsultti oli myös käynyt asiakasyrityksessä markkinoimassa coachingia ja kertomassa sen lähtökohdista ja periaatteista ennen sopimuksen allekirjoittamista. Aineistosta nousi myös esiin, että kaikki osallistujat suhtautuivat kehittämiseensä hyvin realistisesti. Kukaan viidestä osallistujasta ei pitänyt prosessia yllättävänä eikä kukaan tuonut esiin mitään siihen viittaavaa, että prosessi olisi ollut jotakin muuta kuin mitä he siltä odottivat (vaikka tätä erikseen kysyin).

Osallistujat puhuivat kehittämisestä hyvin käytännönlähtöisesti, eikä aineistossa esiintynyt sellaisia käsitteitä, jotka olisivat erityisesti tähän kehittämismenetelmään sidoksissa ja vaatisivat määrittelyä. Keskeisiä käytettäviä termejä olivat coaching ja siitä johdetut coach, coachattava ja coachaus. Samoin alkutapaaminen, lopputapaaminen, coaching-istunnot, välitehtävät ja agenda olivat kaikkien osallistujien käyttämiä termejä, jotka ovat yleisesti käytettyjä tai jo määriteltyjä. Aineistosta kävi selväksi, että valmennettavien mielestä coachingiin ei liity menetelmänä mitään suurta mystiikkaa, vaan että he näkivät menetelmän hyvin konkreettisena ja käytännönläheisenä kehittämisenä.

#### *4.1.4 Kehittämisprosessin eteneminen*

Seuraavassa kuvaan osallistujien näkemyksen coachingin etenemisestä vaiheittain. Olen tarkoituksella erottanut vaiheet melko yksityiskohtaisesti, ja erottelu on todellisuutta huomattavasti mekaanisempi. Kaikki nämä vaiheet esiintyivät kuitenkin jokaisen osallistujan kertomuksessa, joten halusin tuoda vaiheet esiin yksityiskohtaisesti, kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

### *Tarpeen havaitseminen*

Aineistosta nousi selvästi esiin henkilöiden oma tarve kehittämiselle. Tarpeen havaitseminen oli yleensä pidemmän itsetutkiskelun tulosta ja tarve oli havaittu myös päivittäisissä työtehtävissä, kuten esimerkiksi haastavissa esimiestilanteissa. Kehittämistarvetta olivat joissakin tapauksissa indikoineet myös organisaatioissa käytössä olleet mittarit ja asiasta oltiin myös keskusteltu esimiesten ja henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden kanssa. Yhtään sellaista tapausta, jossa henkilö ei itse olisi kokenut tarvetta kehittämiselle, ei aineistossani ollut.

### *Kehittämismenetelmien kartoitus ja coachin valinta*

Aineistosta nousi esiin, että osallistujat kokivat tarvitsevänsä perinteisestä koulutuksesta tai valmennuksesta poikkeavan, yksilöllisemmän kehittämismenetelmän tarpeensa tyydyttämiseksi. Se, miksi kaikista vaihtoehdoista päädyttiin juuri coachingiin, perusteltiin esimerkiksi uteliaisuudella juuri kyseistä menetelmää kohtaan sekä positiivisilla mielikuvilla tätä kehittämismenetelmää kohtaan. Neljässä tapauksessa menetelmävalintaan liittyi myös joko sattumaa tai onnea niin, että tarjous coachingista sattui osumaan oikeana aikana oikeaan paikkaan tai että osallistuja itse sattui kertomaan tarpeestaan juuri oikeaan aikaan oikealle henkilölle. Mielenkiintoista oli, että kaikissa viidessä tapauksessa jonkinlainen suhde joko coachiin tai toteuttaja-yritykseen oli jo olemassa ennen kyseistä prosessia. Joko toteuttajayrityksen palveluita oli käytetty aiemmin ja yritys oli entuudestaan tuttu tai coach oli tuttu organisaation HR-asioista vastaavalle. Yhdessä tapauksessa valmennettava tunsi coachin jo entuudestaan työnsä kautta ja yhdessä tapauksessa coach oli tuttu kollegan vastaavasta prosessista.

### *Lähtötilanteen arviointi ja sopimuksen teko*

Kaikki osallistujat mainitsivat, että prosessin aluksi keskusteltiin coachin kanssa siitä, mitä kaikkea coaching voisi juuri heidän kehittämistilanteeseensa tarjota, millaisia asioita siihen voidaan sisällyttää ja millaisia erilaisia työvälineitä siinä voidaan käyttää. Yhdessä tapauksessa myös sovittiin, että prosessiin sisällytetään mentoroinnillisia näkökulmia, koska asiakas niin toivoi ja coachilla oli vaadittava osaaminen tähän. Kun lähtötilanne oli selvillä ja alustavasta agendasta oli sovittu, allekirjoitettiin sopimus, jossa sovittiin tapaamisten määrästä, niiden jaksottumisesta sekä prosessin kokonaiskestosta.



### *Alkutapaaminen ja tavoitteista sopiminen*

Ennen varsinaista kehittämistä järjestettiin kaikissa tapauksissa alkutapaaminen, johon osallistui coach ja valmennettava sekä neljässä tapauksessa myös valmennettavan esimies ja kahdessa tämän lisäksi henkilöstön kehittämisspäällikkö. Alkutapaamisessa sovittiin prosessin tavoitteista ja kukin taho sai esittää mielipiteensä siitä, millaisia tavoitteita kehittämiselle tulisi asettaa. Lopulta tavoitteita kertyi henkilöstä riippuen yhdestä kymmeneen, ja joidenkin kohdalla tavoitteet jaettiin vielä pää- ja sivutavoitteiksi. Lopullisten tavoitteiden tuli olla linjassa ja ne kirjattiin ylös sopimukseen.

### *Tietojen kerääminen*

Aluksi coach keräsi tietoa valmennettavasta asiakkaasta, työnantajaorganisaatiosta ja kehittämistilanteesta, johon coachingilla haettiin ratkaisua tai parannusta. Tämä tapahtui etupäässä kyselemällä. Osassa tapauksista tietoa kerättiin tutustumalla yrityksessä tehtyihin ilmapiirimittauksiin tai 360°-analyysieihin tai joidenkin muiden vastaavien mittareiden tuottamaan tietoon. Taustatietojen sekä prosessille asetettujen tavoitteiden perusteella coach alkoi rakentaa kehittämisprosessia sellaiseksi, että sille asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa varatussa ajassa. Tästä muodostuu kehittämisagenda, joka sisältää teeman jokaiselle sessiolle. Agendaa on mahdollista tarvittaessa muokata prosessin edetessä.

### *Itseanalyysi*

Osallistujien mukaan prosessin alkupuolella tehdään itseanalyysiä ja itsensäjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Näin päästään asioiden ytimeen, kehittämiskohteista saadaan selkeä käsitys ja niistä voidaan keskustella tehtävien purkamisen yhteydessä.

### *Coaching*

Varsinainen kehittäminen tapahtui coaching-istunnoissa (tai coaching-sessioissa), kuten osallistujat tapaamisia nimittivät. Koska kaikki osallistujat olivat osallistuneet saman yrityksen samannimiseen kehittämisprosessiin, istuntojen käytännön toteutus oli osallistujien kuvauksen perusteella melko yhtenäistä. Tapaamisia oli tilanteesta riippuen kahden tai kolmen viikon välein ja ne kestivät puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Joidenkin kohdalla kehittämisprosessi ajoittui myös kesälle, jolloin taukoa pidettiin muutaman kuukauden verran. Kaikissa tapauksissa tapaamiset olivat valmennettavan henkilön toimiston ulkopuolella, yleensä coachin toimiston kokoustilassa tai muussa häiriöttömässä paikassa. Osallistujat

pitivät kaikki hyvin tärkeänä sitä, että kehittäminen tapahtui oman työpaikan ulkopuolella ja rauhallisessa paikassa.

Tavallinen istunto eteni osallistujien mukaan niin, että aluksi käytettiin 15-20 minuuttia keskustellen valmennettavalla sillä hetkellä päällimmäisenä mielessä olevista asioista. Aineistosta tuli esiin se, että aiheet etupäässä liittyivät ainakin jollakin tavalla kehittämiskohteisiin, mutta toisinaan myös muihin, sillä hetkellä mielessä oleviin, työhön liittyviin asioihin. Kaikki osallistujat pitivät alkukeskusteluja tarpeellisina, koska niiden avulla heidän mielestään varmistettiin se, että siirryttäessä käsittelemään senkertaisen istunnon varsinaista aihetta, he saattoivat keskittyä paremmin itse aiheeseen ja sen käsittelyyn, koska mielessä ei ollut päällimmäisenä jokin akuutti tilanne työpaikalla.

Kaikki viisi osallistujaa mainitsivat, että istunnoille oli olemassa agenda, jossa jokaisella istunnolla oli oma teemansa. Kaikki kuitenkin toivat myös esiin agendan joustovaran, eli ennalta päätetyistä teemoista saatettiin joustaa tarpeen mukaan. Aineistosta ei käynyt ilmi, kuinka paljon joustovaraa käytettiin, mutta kaikki pitivät joustovaran olemassaoloa tärkeänä ja kokivat sen poikkeavaksi normaalista koulutus- ja valmennuskäytännöstä. Tapaamisten välissä kehittämiseen kuului välitehtäviä, joita osallistujat kuvasivat haastaviksi mutta mielenkiintoisiksi. Yksi osallistuja kertoi tehneensä välitehtäviä jopa tunnollisemmin kuin töitään, toinen osallistuja taas mainitsi, että olisi voinut käyttää niihin jälkeenpäin ajatellen enemmänkin aikaa. Kolmas kertoi erityisesti halunneensa paljon kirjallisia tehtäviä, koska koki ne erityisen tärkeäksi omassa kehittymisessään ja oppimisessaan.

Istuntojen välillä olisi ollut mahdollista käyttää myös puhelin-coachingia, mutta tätä mahdollisuutta kukaan ei kertonut hyödyntäneensä. Kaksi osallistujaa toivat esiin esiin, että olivat muistaneet tämän mahdollisuuden olemassaolon vasta prosessin loppuvaiheessa, eivätkä siksi olleet hyödyntäneet sitä.

### *Lopputapaaminen ja arviointi*

Lopputapaamisen tarkoituksena oli osallistujien mukaan kehittämisprosessin yhteenveto sekä eri osapuolten arviointi kehittämiskokonaisuudesta. Lopputapaamiseen oli aineiston perusteella toivottu osallistuvan samat henkilöt, jotka olivat olleet alkutapaamisessa asettamassa kehittämisen tavoitteita. Tämä toive toteutui kolmessa tapauksessa viidestä, sillä yhdessä tapauksessa henkilöstön kehittämispäällikkö oli prosessin aikana jäänyt



vuorotteluvapaalle ja toisessa tapauksessa esimies oli siirtynyt eläkkeelle. Lopputapaamisessa coach teki yhteenvedon kehittämisprosessin keskeisestä sisällöstä ja arvioi siinä saavutettuja tuloksia. Valmennettavat arvioivat itse sekä coaching-prosessia että omaa kehittymistään, oppimistaan ja käytännön työssä havaitsemiaan muutoksia. Arviointiin osallistui tilanteen mukaan myös valmennettavan esimies ja HR-henkilö. Prosessin päättyessä valmennettavat täyttivät toteuttajayrityksen arviointilomakkeen, jossa arvioitiin kehittämistä ja sen tuloksia sekä coachin toimintaa monipuolisesti.

### *Seuranta*

Tämän vaiheen toteutuksessa (tai toteuttamatta jättämisessä) oli eniten eroavaisuuksia osallistujien välillä. Aineistosta kävi ilmi, että yhdessä tapauksessa varsinaista seurantaa ei oltu tehty, mutta valmennettava oli ollut kehittämiseensä hyvin tyytyväinen ja antanut coachille luvan käyttää itseään referenssinä. Hän myös harkitsi osallistuvansa coaching-prosessiin uudestaan tulevaisuudessa tosin eri kehittämisalueeseen liittyen. Toinen osallistuja oli toivonut jatkoa omalle kehittämiselleen. Tällöin agendalla olisivat sellaiset asiat, joihin ei ensimmäisessä prosessissa oltu ehditty kunnolla paneutua. Toistaiseksi jatkosta ei kuitenkaan oltu sovittu. Kolmannen osallistujan kohdalla ei myöskään ollut kyse varsinaisesta seurannasta, mutta jonkinlaista yhteydenpitoa coachin taholta oli ollut kehittämisen päättymisen jälkeenkin. Neljännessä tapauksessa kehittämistä oli päätetty jatkaa seurantana kvartaaleittaisilla tapaamisilla, ja viidennessä valmennettava kertoi luvanneensa toimittaa coachille uusimman ilmapiirimittauksen tulokset. Varsinaisesta seurannasta ei tässäkään ollut kysymys.

#### *4.1.5 Ymmärryksen, oppimisen ja reflektoinnin kautta tapahtuva kehittyminen*

Kehittymistä aineistossa kuvattiin prosessina, johon kuului useita vaiheita. Vaikka osallistujat kuvailivat vaiheita eri sanoin, kaikki hahmottivat kehittämisprosessin melko samalla tavalla. Ensin saavutetaan syvällisempi ymmärrys omasta itsestä ja omista kehittämiskohteista. Tämän jälkeen työestetään kehitettäviä asioita coachin avulla, minkä seurauksena tapahtuu oppimista. Opittua viedään jatkuvasti prosessin aikana omaan työhön ja tästä saatuja kokemuksia reflektoidaan sekä keskusteluissa coachin kanssa, että välitehtävissä. Tämän jatkuvan prosessin tuloksena tapahtuu kehittymistä, joka jatkuu kokemusten ja niiden reflektoinnin ja käyttäytymisen muuttamisen seurauksena myös prosessin päättymisen

jälkeen. Näitä yksittäisiä vaiheita kuvaan aineistosta esiin nousseiden kommenttien avulla seuraavaksi tarkemmin.

Osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että valmennettava itse ymmärtää, missä hänen kehittämistarpeensa todella ovat. He toivat esiin, että ei vielä riitä, että kehittymistarpeen nähdään olevan esimiestaidoissa tai viestintä- ja kommunikointitaidoissa. On mentävä tarpeissa syvemmälle ja tämä tapahtuu esimerkiksi itseanalyysitehtävien ja coachin kanssa käytävien keskusteluiden avulla. Sitten kun todelliset kehittämiskohteet on selvillä, niihin voidaan lähteä hakemaan ratkaisua.

Heikki: [Coachin] tyyli ja tapa tehdä sitä hommaa oli se et se pysäyttää minua miettimään minun omia asioita, tapoja suhtautuu tietynlaisiin tilanteisiin, määrittelemään jotain tärkeimpiä... no alkuun oli tietysti ne mun omat henkilökohtaiset tavoitteet siitä mitkä on ne mun missä mä haluan kehittyä itse ja mitkä mä koen itse esimiestyössä vaikeimmaksi oman osaamisen kannalta. Tietysti sitä kautta hän sitten laati ne jatkotehtävät että niitä koitettiin sitten vahvistaa.

Yksi osallistujista kuvaili asiaa niin, että hän oli periaatteessa tietoinen kehittämiskohteistaan, mutta ei syystä tai toisesta toiminut niin kuin olisi halunnut toimia. Aineistosta nousi esiin, että tässäkin tilanteessa todellinen kehittämiskohde oli kuitenkin syvemmällä kuin valmennettava itse oli ajatellut. Prosessin päätyttyä valmennettava huomasi saaneensa lisää itseluottamusta ja rohkeutta, vaikka itseluottamuksen vahvistamista ei erityisesti ollut asetettu kehittämisen tavoitteeksi. Prosessin jälkeen esimiehenä toimiminen tuntui helpommalta.

Maria: Ne asiat mitä käytiin läpi oli aika simppeleitä juttuja, ja ne oli itse asiassa juttuja jotka mä niin kuin jo koulutuksen ja kokemuksen ja muun kautta tiesin, että tällaisia asioita se esimiestyö on. Mutta kuitenkin se niin kuin että ne tuotiin ne samat simppelit, periaatteessa niin kuin tiedossa olevat asiat uudelleen niin kuin pöydälle et mitä näiden kanssa tehdään.

--sitähän ei ollut asetettu tavoitteeksi, että se olisi mun itseluottamuksen parantamista. Sellaista omaa rohkeutta puuttua niihin, kun mulla on ollut vaikeutta sitten mennä henkilökohtaisesti puhumaan niistä vaikeista asioista. Mutta tämän tyyppisiä asioita on niin kuin saavuttanut itse siellä sisällä että sitä face-to-face -johtamista pystyn varmaan tekemään paremmin kuin silloin aikaisemmin.

Kun omat kehittämiskohteet oli käsitteellistetty, niitä voitiin ryhtyä työstämään. Osallistujien mukaan coachingissa syntyy tavoitteellinen dialogi, eli coachin ja valmennettavan välinen vuoropuhelu, jolla on tietty suunta ja tarkoitus. Vaikka keskustelu on vapaamuotoista, siinä



pidättäydytään melko tiukasti ennalta määrätyissä teemoissa. Osallistujat kertoivat, että valmennettava saa olla äänessä ja coachin tehtävä on kuunnella, kyseenalaistaa, haastaa ja tarkentaa valmennettavien esille tuomia aiheita ja näkökulmia. Tämän dialogin kautta syntyy oivalluksia ja oivallusten myötä oppimista.

Heli: Oppiminen tulee enemmän toisen herättämistä kysymyksistä tai tehtävistä asioista joita sä joudut itse työstämään ja pohtimaan. --Ja sitten sanomaan ääneen, mikä sinänsä jo työstää asioita eteenpäin. Et se on kokemuksellista oppimista, palautteen kautta oppimista, jollain tavalla ehkä syvällisempää asioiden yhdistämistä, oivaltamista...

Jari: Oppiminen tuli sen kautta mitä coach siellä coachasi tai valmensi niin se tuli sitä kautta plus et tietenkin sen oman ymmärryksen kautta ahaa-elämyksenä, että näinhän tämä on.

Heikki: Kyllä se mun mielestä on juuri tehokkainta oppimista tuo, että ei vaan anneta materiaalia että luepas tästä miten nämä pitäisi tehdä vaan nimenomaan just se että kun on yksilö siinä vastassa kenelle koitetaan opettaa jotain uutta ja sitten pakotetaan hänet oman toiminnan tarkastelemisella... ja asetettujen tavoitteiden välimaasto, et mitä siinä välissä pitää tapahtua ja tehdä. Et nyt mä muutan omaa toimintatapaani tuossa. Se voi olla viestintää, tai ihan vaikka miten hoitaa omaa työtä ylipäättänsä, miten huomioi assistentin, työnjohtajan, mitä heille kertoo, se tulee pienistä asioista.

Aineistosta ilmeni, että oppien viemistä käytännön työhön pidettiin helppona. Osallistujat kertoivat, että tätä harjoiteltiin koko prosessin ajan ja esimerkiksi monet välitehtävät liittyivät jonkun opitun asian kokeilemiseen käytännön työssä. Jokainen osallistuja ilmaisi vieneensä ainakin joitakin oppeja käytäntöön ja jotkut kertoivat heillä olevan varastossa yhtä sun toista, mutta he halusivat muuttaa toimintaansa vähitellen hyväksi havaitsemaansa suuntaan.

Heli: Me sovittiin että nyt sitten seuraavaan kertaan mennessä teet näin tai näin tai kokeilet tätä tai tätä. Jolloin sitten se saattoi olla tällainen välitehtävä mitä piti tehdä. (...) ja osa asioista on varmaan sellaisia mitä veinkin tai vienkin, siis jollain aikataululla.

Heikki: --oli jotenkin tosi rauhoittunut ja levollinen olo sen jälkeen kun lähti [coaching-sessiosta] vaikka töissä oli pulmia. Siellä sai vähän purkaa sitä tilannetta ja sai vähän vinkkejä ja neuvoja ja sai taas työkaluja lähtee kokeilemaan niitä sitten sinä väliaikana kun taas sitten seuraavan kerran tavattiin.

Jari: --sieltä tuli niitä tehtäviä, joissa piti ikään kuin miettiä niitä mitä me oltiin käyty siellä yhdessä läpi niitä asioita, ja tuoda niitä tänne meidän käytäntöön.

Mari: Mun mielestä [oppien käytäntöön vieminen onnistui] ihan erinomaisen hyvin. Se on vaan siitä kiinni miten itse niin kuin lähtee sitä tekemään. Mun mielestä siinä ei ollut mitään mitä ei vois panna käytäntöön, musta se oli nimenomaan sen tyyppistä.

Seuraavassa istunnossa osallistujien mukaan palataan aikaisemman istunnon teemaan sen verran kuin on tarpeellista, esimerkiksi edellisen kerran tehtävän läpikäymisen ajaksi. Toisinaan taas ei palata, vaan siirrytään suoraan päivän teemaan. Reflektointia kuitenkin osallistujien mukaan tapahtuu jatkuvasti ja aineistosta nousi hyvin esiin se, että asioita reflektoidaan ja työstetään jatkuvasti myös istuntojen välillä.

Maria: --kun se perustuu siihen elävään elämään ja on niin kun siihen liittyvää ongelman ratkaisua ja tällaista niin kuin havaintojen tekemisen perusteella oppimista ja... se teoreettinen puolihan on melko olematon. Et se perustuu niihin omiin kokemuksiin, omiin havaintoihin ja sen oppimiseen että miten kuunnellaan ja miten otetaan viestejä vastaan ja miten niitä kenties tulkitaan ja miten sitten ongelmaa lähestytään. Et on se ratkaisukeskeinen, niin kuin oman innovatiivisuuden löytäminen sitten siihen että miten tuollaisessa tilanteessa menetellään. Kun tulee johtamisympäristössä pulmatilanteita, erilaisten ihmisten kanssa. (...) Et pyrkii niin kuin itse omilla aivoilla ajattelemaan sitä että löytyisi joku luovempi tapa lähestyä jotain tilannetta ja ratkaista se jollakin muulla kuin aina sillä samalla tavalla. Et tämän tyyppinen oli ehkä se oppimiskokemus siinä et hyvin helpostihan työssä saa sellaisen mallioppimisen... organisaatiossahan on tapa tehdä asioita. Niin kuin johtamistakin. (...) Että mun täytyy aina joka päivä muistaa että hetkinen, minkäs näkökulman tähän nyt ottaisi ja mitenäs tämän kanssa nyt mentäisiin eteenpäin

Heli: [coachingissa] on kyse palautteesta oppimisesta, siitä että oppii tarkastelemaan itseään. Saa peiliä omille ajatuksilleen, kokemuksilleen. Joku kysyy sellaisia kysymyksiä mitä organisaatiossa ei muuten kenties uskalletakaan kysyä ja laittaa sua sitä kautta pohtimaan niitä asioita.

Tämän ketjun tuloksena kaikki osallistujat toivat esiin huomionsa siitä, että kehittymistä oli heidän mielestään tapahtunut prosessin aikana, sen jälkeen ja osa uskoi kehittymistä tapahtuvan vielä tälläkin hetkellä.

#### *4.1.6 Coachingin tekniikka ja välineet*

Kaikki osallistujat mainitsivat, että prosessin aluksi keskusteltiin coachin kanssa siitä, mitä kaikkea coaching voi juuri heidän tapauksessaan olla, mitä siihen voidaan sisällyttää ja millaisia erilaisia työkaluja ja välineitä siinä voidaan käyttää. Keskeisintä tekniikkaa coachingissa edustaa osallistujien mukaan coachin ja valmennettavan välinen vuoropuhelu, ja etenkin coachin esittämät tiukat kysymykset.



Heikki: --[coachilla] oli hyvä kyky omilla inhottavilla kysymyksillä niinku pysäyttää ajattelemaan ja miettimään sitä omaa toimintaa siinä tai tuoda niin toisenlaista näkökantaa kun mitä itse ehkä usein ajattelee. (...) ihan ensimmäisiä kertoja yllätti varmaan se että miten [coach] pysäytti aina. Tavallaan pakotti miettimään, mistä mä oikeasti kuitenkin tykkäsin kovasti. Ensimmäisten parin kerran jälkeen kun hän näin teki niin silloin mä tajusin että tästähän tässä on käytännössä just kysymys.

Osallistujien kertoman mukaan ohjelman esitteessä oli kerrottu useista eri työkaluista, joita coachingissa voidaan käyttää tilanteesta riippuen. Aineistosta kävi ilmi, että työkaluiksi oli valikoitunut ainakin GROW-malli<sup>10</sup>, MBTI<sup>11</sup>, ABC-malli<sup>12</sup>, WOPI<sup>13</sup> ja Ura-ankkurit<sup>14</sup>. Aineistosta nousi esiin myös se, että osallistujat pitivät työkalujen käyttöä monipuolisena.

Heikki: --kyllä [coach] käytti sitä repertuaaria mikä hänellä oli käytettävissä, että ei se ollut vaan sitä yhtä ja samaa. Ensin käsiteltiin jotain asiaa joltain näkökantilta ja sitten otettiin joku toinen työkalu taas ja toista asiaa toiselta kantilta. --ettei se ollut vaan sitä yhtä ja samaa jauhamista vähän eri sanoilla.

Näitä työvälineitä käytettiin coachingissa osallistujien mukaan lähinnä alun itseanalysointitehtävissä, mutta myös jonkin verran esimerkiksi välitehtävinä prosessin varrella.

## 4.2 Kehittämiskohteista tavoitteisiin ja tuloksiin

Aineistosta nousi selvästi esille, että ensisijaisena lähtökohtana kehittämistarpeiden määrittelyssä coachingissa on osallistujien mielestä heidän oma tietonsa ja osaamisensa kehitettävässä asiassa. Mikäli kehittämiseen osallistui myös esimies ja henkilöstön

<sup>10</sup> GROW-malli on esitelty teoriaosuuden luvussa 2.4.3.

<sup>11</sup> MBTI (Myers-Briggs *Type Indicator*) – analyysin kehittivät 1940-luvulla Isabel Briggs Myers ja Katherine Cook Briggs ja se perustuu psykologi Carl Jungin 1920-luvulla julkaistuihin ajatuksiin. Tällä hetkellä MBTI on yksi maailmalla eniten käytetyistä indikaattoreista persoonallisuuden kuvaamisessa (Routamaa, 2008)

<sup>12</sup> ABC-malli on Albert Ellisin kehittämä tilanneanalyysimalli, joka tutkii yksilön kokemusta. Lähtökohtana on A (activating event) aktivoiva tapahtuma, B (beliefs) on tilanteessa viriämät ajatukset ja C (consequences) ovat tilanteeseen liittyviä tunteita ja käyttäytymistä. (Kuusinen, 2001)

<sup>13</sup> WOPI (work personality inventory) on Petteri Niitamon kehittämä persoonallisuustesti, joka inventoi yksilön toimintaa, suunnittelua ja ongelmanratkaisua ohjaavat motiivit, ajattelutavat ja asenteet. (Niitamo, 2008)

<sup>14</sup> Ura-ankkurit on E.H. Scheinin luoma työkalu oman uran pohtimiseen. (Schein, 1985)

kehittämispäällikkö, heidänkin havaintonsa kehittämiskohteesta otettiin huomioon sitä tarkemmin määriteltäessä. Osallistujien mukaan kehittämiskohteen jäsentäminen tapahtuu valmennettavan kuvailun perusteella, johon coach kuitenkin osallistuu esittämällä tarkentavia kysymyksiä kehittämisen kohteesta, sekä pyytäen lisäesimerkkejä. Myös kehittämiskohteesta nousevat tavoitteet asetetaan yhdessä coachin ja mahdollisesti esimiehen ja HR-henkilön kanssa, mutta ne heijastavat vahvasti henkilön omia tavoitteita, joiden tulee kuitenkin olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.

#### *4.2.1 Kehittämiskohteina valmennettavan yksilölliset tarpeet*

Aineisto osoitti, että coachingissa kehitetään sekä yrityksissä että julkisissa organisaatioissa työskenteleviä ihmisiä, joiden asema ja työnkuva vaihtelevat. Osalla henkilöistä oli asiantuntijarooli ja sen lisäksi esimiesvastuuta, osa oli yrityksensä johtotehtävissä ja osa päällikköinä. Kehittämiskohteet liittyivät laajasti ottaen esimiestaitoihin, viestintä- ja kommunikointitaitoihin, omaan työrooliin sekä työssä viihtymiseen ja työn herättämiin tunteisiin. Kun aineistoa tutki syvemmin, kehittämiskohteet näyttäytyivät kuitenkin paljon yksilöllisimpinä ja usein myös persoonallisuuteen liittyvinä asioina. Näin tarkastellen aineistosta nousi esiin sellaisia kehittämiskohteita kuin työssä tarvittavat valmiudet, omien tunteiden hallitseminen, rohkeus puuttua asioihin, rohkeus ottaa uusi rooli työssä, työssä koettu yksinäisyys, suhde omaan esimieheen, ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen, omat asenteet työtä kohtaan, keskusteluvalmiudet työssä ja yksityiselämässä, kuuntelemisen taito, viestinnän mukauttaminen kohderyhmän mukaan, itseluottamus, töiden delegoiminen, oma turhautuneisuus työtään kohtaan ja työssä jaksaminen.

Kaikilla valmennettavilla oli melko hyvä ymmärrys kehittämiskohteistaan prosessin alkaessa ja ymmärrystä syvennettiin ja tarkennettiin prosessin aluksi, jotta kehittämistoimenpiteet osattiin kohdistaa oikein. Aineistosta kävi hyvin vahvasti ilmi, että coach ei päättää valmennettavan kehittämiskohteista, vaan henkilön on tunnistettava ne itse, mahdollisesti kuitenkin yhdessä työnantajaorganisaation edustajan kanssa ja coachin avustuksella. Kehittämiskohteista tuotettiin tietoa ensisijaisesti keskustelemalla ja pääasiassa niin, että valmennettava henkilö kuvaili kehittämiskohteeseensa liittyviä haasteita jokapäiväisessä työssään ja antoi esimerkkejä tilanteista, jossa hän on havainnut kehittämistarpeen. Coach lähinnä teki muistiinpanoja valmennettavan kertomuksesta sekä tarkentavia kysymyksiä. Tämä alkoi jo alkutapaamisessa ja jatkui mittareista saadun tiedon analyysillä, siitä



keskustelemisella ja ensimmäisissä tapaamisissa tehtyjen itseanalyysitehtävien analyysilla ja purkamisella. Aineistosta kävi hyvin selväksi, että coachingin oletuksena on, että valmennettava itse tietää kehittymiskohteensa parhaiten, mutta tieto on yleensä prosessin alussa sellaisessa muodossa, että hän ei pysty sitä täysin käyttämään.

Kun kehittämiskohteet oli saatu käsitteellistettyä itseanalyysitehtävien ja niiden reflektoinnin kautta, niistä keskusteleminen oli osallistujien mielestä helppoa ja jopa mukavaa. Tähän tietysti vaikutti se, että kaikki osallistujat olivat lähteneet prosessiin omasta halustaan, eivätkä esimerkiksi työnantajansa kehottamina. Asioista puhumisen helppouteen vaikutti osallistujien mukaan myös se, että käsiteltävät asiat liittyivät niin vahvasti omaan työhön ja työssä koettuihin haasteisiin, että niiden käsittely oli jollakin tasolla jo tuttua ja käsittelyssä siirryttiin nyt vain syvemmälle ja ratkaisuoitoituneemmalle tasolle. Koska kehittämiskohteissa tapahtuu muutosta jatkuvasti prosessin edetessä, niistä myös tuotetaan ajankohtaista tietoa refleктоimalla työtilanteita jatkuvasti myös prosessin aikana. Osassa tapauksista kehittämiskohteet olivat tarkentuneet jatkuvasti prosessin edetessä ja osalla ne olivat pysyneet melko samoina. Aineistosta ei käynyt ilmi, että kohteet olisivat kenenkään osallistujan kohdalla täysin muuttuneet alun perin kehittämiskohteiksi kirjatuista.

#### *4.2.2 Kehittämisen tulokset*

Niissä tapauksissa, joissa prosessin kokonaiskesto oli kolme tai neljä kuukautta, tavoitteet olivat huomattavasti selkeämmät kuin niissä, jotka kestivät yli puoli vuotta. Aineistosta ilmeni pyrkimys tavoitteiden asettamisen realistisuuteen, jotta tavoitteisiin olisi myös mahdollista päästä määräajassa ja jotta konkreettisia muutoksia kehittämiskohteissa voisi tapahtua. Aineistosta nousi myös esiin osallistujien tyytyväisyys itsessään tapahtuneita muutoksia kohtaan. Vain yksi osallistuja koki prosessinsa jääneen kesken, johtuen jo lähtökohtaisesti haastavasta alkutilanteesta, johon oli jouduttu käyttämään paljon aikaa varsinaisen kehittämisen kustannuksella.

Heikki: Se mitä siltä [kehittämiseltä] haettiin niin mun mielestä saatiin, mutta täytyy myös muistaa, että ne tavoitteet ei lyhydestä johtuen ollut mitkään kauhean vaativat. Koska haluttiin siitä sellainen, että ei tule heti alkumetreillä tunne että tämä ei onnistu. (...) Mulle jäi senkin puolesta siitä, vaikka se vaan kolme kuukautta olikin, ihan hyvä fiilis, että saatiin aikaan jotain ja huomasin itsessäni kuitenkin kehitystä.

Aineisto kuitenkin osoitti, että vain yksi osallistuja oli saanut palautetta alaisiltaan hänessä tapahtuneista muutoksista. Kukaan ei ollut aktiivisesti kysellyt, onko muutosta ollut havaittavissa ja yksi osallistuja totesikin, että palautetta tulee yleensä vain jos asiat menevät huonompaan suuntaan. Merkittäviä muutoksia oli tapahtunut erityisesti esimies- ja johtamistaitojen parantumisessa, kommunikointi- ja viestintätaitojen parantumisessa, oman työroolin ja uratavoitteiden selkeytymisessä, näkökulmien laajentumisessa sekä kyvyssä nähdä asiat monelta kantilta, omassa uskalluksessa ja itseluottamuksessa sekä itsetuntemuksen parantumisessa.

Coachin puolesta kehittämistavoitteiden toteutumista ja prosessin vaikutuksia arvioitiin loppukeskusteluissa. Tämän lisäksi kehittämisen vaikutuksia oli arvioitu HRM Partnersin omalla arviointilomakkeella. Kolmen osallistujan kohdalla yrityksen sisäisiä arviointimittauksia oli suoritettu coachingin päättymisen jälkeen, mutta niissä ei ollut mittareita, jotka olisivat mitanneet nimenomaan coachingin vaikuttavuutta. Yhden osallistujan kohdalla suurin osa mittareista oli pysynyt samalla tasolla, mutta muutamissa viestintätaitoihin liittyvissä kohdissa oli selvää parannusta. Toisen osallistujan työnantajaorganisaatiossa on käytössä useita erilaisia indeksejä ja mittareita ja kaikissa näissä oli ollut havaittavissa positiivista kehittymistä juuri sellaisilla osa-alueilla, joissa valmennettavalla oli ollut eniten parannettavaa. Kolmannessa tapauksessa organisaation ilmapiiribarometri oli toteutettu kerran prosessin aikana, jolloin tulokset olivat parantuneet huomattavasti. Seuraavassa barometrissa tulokset olivat taas huonontuneet, mutta eivät kuitenkaan lähtötasolle asti. Tässä aiheutti ongelmaa myös se, että kyseisessä yksikössä henkilöstövaihtuvuus on suuri ja vastaamassa ovat aina eri ihmiset. Yhdessä prosessissa tavoitteena oli saada henkilö viihtymään työssään paremmin ja parhaana mittarina prosessin vaikuttavuudelle henkilö itse piti sitä, että hän on edelleen työssään. Minkäänlaiset mittaukset eivät olisi hänen mielestään palvelleet tarkoitusta tässä tilanteessa. Tässä tapauksessa myös esimiehelle riitti arvioinniksi se, että henkilö oli edelleen töissä.

Yleisesti nähtiin, että coachingilla on sekä lyhyen että pidemmän aikavälin vaikutuksia ja tämä tulisi huomioida mittaamisessa. Uskottiin myös, että coachingin vaikuttavuuden osoittaminen olisi sellainen asia, joka edistäisi tällaisten menetelmien laajempaa käyttöä organisaatioissa. Oltiin myös sitä mieltä, että kehittämisprosessien tuloksia ja vaikutuksia olisi syytä mitata. Arvioinnissa käytettävät menetelmät ovat kuitenkin riippuvaisia siitä, millainen tilanne on ollut kyseessä ja mikä on ollut kehittämisen kohde. Osallistajat näkivät



mittaamisen haastavana, mutta eivät mahdottomana. Nähtiin myös, että organisaatiossa käytössä olevia mittareita olisi mahdollista hyödyntää mittaamaan coachingin tavoitteina olleiden asioiden kehittymistä. Mittauksia olisi toteutettava useampaan otteeseen koko prosessin aikana.

Maria: --ne barometrin kysymykset on aika yleisiä että mun mielestä se barometri ei välttämättä kuvaa sitten ehkä kuitenkaan [coachingin vaikutuksia]. Musta tuntuu jotenkin siltä että jos haluaisi mitata coachingin tuloksia niin siinä pitäisi niin kuin etukäteen tavallaan jo määritellä että mitkä näistä barometrin kohdista ovat ne, joita pyrin parantamaan ja katsoa sitten ovatko ne parantuneet. Ja onko siellä barometrissa semmoiset kysymykset että ne voivat kuvata coachingin vaikutusta siihen. Se melkein pitäisi räätälöidä sitten jotenkin.

Timo: No pitkällä jännteellä tietysti mittareilla pystyisi katsomaan, meilläkin on kyllä niitä mittareita niin tuhattomasti. Mutta nämä erilaiset indeksit, miten ne kehittyvät, miten työtyytyväisyys kehittyy, toki tulos, miten se kehittyy. Mutta sitten ehkä joku pehmeämpi arviointi, että miten esimiehet ja alaiset on kokeneet että miten on homma edistynyt. Kyllä sitä varmasti tosi vaikeaa on mitata ihan pelkästään tuloksen perusteella tai jonkun mittarin perusteella. Varmaan pitäisi sekä että ja pitkäjänteisesti. Sen mittauksen pitäisi olla alkanut ainakin vuosi ennen coachausta, että sitä pystyisi katsomaan ja sitten kun coaching on aloitettu ja päättyen...joku viiden vuoden periodi. Niin silloin sillä voisi olla luotettavuutta, mun mielestä. Mutta ei kenelläkään ole mahdollisuutta sellaiseen. Kyselyitä on liikaa. Mutta sitten pehmeitten arvojen arviointi, niin miten sitä tehtäisiin silleen että se vois olla jotenkin tilastollisesti luotettavaa niin se on vaikeaa, mutta ylipäättään se onko ihminen kehittynyt niin kyllä mun mielestä jotkut tällainen kehityskeskusteluista saatava palaute on hyvä.

Jari: No kyllähän toki tällaisilla ilmapiiri- ja muilla vastaavilla mittauksilla sitä [vaikuttavuuden mittaamista] voitaisiin tehdä. Mikä siinä se coachingin tarkoitus tai kohde ikinä onkaan niin miksei sitä voitaisi mennä ihan konkreettiseen tällaiseen lukumailmaan jossakin tapauksessa. Mutta tietenkin se että voitaisiin yksiselitteisesti todeta, että se olisi juuri sen coachingin ansiota niin siinä se varman se kysymys on. Tietenkin jos muut toimet ja olosuhteet on pysyneet hyvin pitkälle samoina, niin miksei sitä voi sille kvantitatiiviselle puolellekin tuoda. Kyllähän monia muitakin prosesseja puoliväkisinkin mitataan. Puetaan numeroiksi asioita. Mutta on siinä haasteita. Tietysti jotkut suhtautuu aina vähän niihin et ”joo joo, kvalitatiivinen, et ne on niitä hössön hössön mittareita, jotka kuka tahansa voi asettaa miten tahansa”. Mutta ei se nyt tietysti niinkään ole.

Seuraavassa tuon esiin aineistossa kuvailtuja muutoksia, jotka valmennettavat olivat itsessään coachingin tuloksena huomanneet.

### *Parantuneet esimies- ja johtamistaidot*

Tämän otsikon alla esitän erilaisia näkökulmia siitä, miten valmennettavat kokivat taitojensa ja osaamisensa parantuneen kehittämisen seurauksena. Esimiestaidot on laaja käsite ja parannukset liittyvät mm. haastavien esimiestilanteiden hoitamiseen, alaisten erilaisuuden hyväksymiseen ja ymmärtämiseen, alaisten kuuntelemiseen ja rakentavaan keskusteluun heidän kanssaan.

Yksi osallistuja esitti, että hänen prosessinsa tavoitteina olivat olleet vaativien esimiestilanteiden hoitaminen ja loppuvaiheessa erityisesti ihmisten innostaminen ja motivointi. Coachingin ansiosta hän kertoi pystyvänsä nyt paremmin johtamaan asiantuntijoitansa ja hän koki että hänellä on uusia keinoja selviytyä hankalista esimiestilanteista vanhojen keinojen lisäksi. Merkittäväksi hän nosti sen asian, että hän oli coachingin myötä itse oppinut auttamaan itseään hankalissa tilanteissa, ja myös saanut itsevarmuutta ja rohkeutta kohdata tilanteita ja etsiä aktiivisesti uusia ratkaisuja. Hän oli tiedostanut mallioppimiseen liittyvät ongelmat, eli sen, että hänellä oli aikaisemmin vain yksi tai pahimmassa tapauksessa ei yhtään keinoa käsitellä jotain vaikeaa, ihmisten johtamiseen liittyvää seikkaa. Nyt hän oli aktiivisesti lähtenyt etsimään ratkaisuja hankaliinkin tilanteisiin. Hän oli myös oppinut sen, ettei hänen tarvitse tehdä kaikkia asioita itse, vaan hän voi myös sitouttaa alaisiaan työskentelemään yksikön asioiden eteen. Hän toi myös esiin, että coachingin kaltainen prosessi olisi pitänyt tarjota hänelle jo siinä vaiheessa, kun hän vuosia sitten tuli asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin, jolloin monilta asioilta olisi hänen mielestään säästyttävä. Toisaalta hän oli kuitenkin sitä mieltä, että tällaisesta kehittämisestä on todellista hyötyä vasta sitten, kun on ensin paininut itse asioiden kanssa ja tietää jo missä omat kehittämiskohteet ovat.

Yksi osallistuja tuli yksikön päälliköksi asiantuntijajärjestä, joissa jokainen kantoi vastuun omasta työstään ja hierarkia oli hyvin matala. Uudessa työssä hän toimi tuotannon työntekijöiden esimiehenä ja kehittämisellä oli haettu parannusta siihen, miten hänen yksikön päällikkönä ja esimiehenä tulisi viestiä yrityksen tavoitteista ja muista asioista henkilöstölle niin, että viesti menisi perille ja se ymmärrettäisiin oikein heti ensimmäisellä kerralla. Tavoitteena oli myös ollut kasvattaa itsehillintää ja oppia näkemään asioita eri näkökannoilta, sekä pyrkiä omilla toimenpiteillään parantamaan yksikön ilmapiiriä henkilöstön viihtyvyyden kasvattamiseksi. Coachingin avulla osallistuja oppi uusia keinoja kohdata haasteet, joita tuotannon työntekijöiden esimies työssään päivittäin kohtaa. Hän koki, että ei menetä



malattiaan yhtä helposti kuin ennen. Lisäksi hän oli löytänyt uusia väyliä päästäkseen parempiin neuvotteluasemiin työntekijöiden kanssa. Aineistosta nousi esiin se, että yksikön ilmapiiri oli sekä hänen itsensä, että myös työntekijöiden mielestä parantunut ja yhteistyö helpottunut. Suoranaista palautetta työntekijöiltä ei ollut tullut hänen käyttäytymisen muutoksiin liittyen, mutta muutokset viestintä- ja kommunikointitaitojen parantumisesta olivat olleet havaittavissa prosessin jälkeen tehdyssä 360°-mittauksessa.

Toisessa tapauksessa kehittämisprosessilla oli tavoiteltu muun muassa esimiestaitojen parantumista ja kehittämisen päätavoitteiksi nostettiin uuden toimenkuvan myötä tulleen uuden roolin haltuun ottaminen työyhteisössä. Tämä oli erityisen tärkeää ja toisaalta myös haastavaa, koska henkilöstä tuli entisten kollegojensa esimies ja hän nousi suoraan työpäälliköstä aluejohtajaksi, kun yksi väliporras organisaatorakenteesta poistettiin. Yksi tavoite oli myös ”tallottujen” työpäälliköiden roolin nostaminen ja heidän motivoimisensa ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään. Prosessin myötä hänestä oli myös tullut rennompi, mikä oli hänelle positiivinen asia ottaen huomioon hänen kehittämisalueensa. Alaiset olivat myös havainneet selvän muutoksen hänen tavassaan vetää kehityskeskustelut ja muutos oli ollut heidän mukaansa erittäin positiivinen. Yksi tavoitteista oli yrityksen johtamisjärjestelmän kehittäminen ja erityisesti sen terävöittäminen ja tehostaminen, sillä yrityksen nykyisessä käytännössä palavereihin käytettiin huomattavan paljon aikaa ja useissa palaverissa käsiteltiin kuitenkin päällekkäisiä asioita. Tavoitteeksi asetettiin myös parantaa suhdetta valmennettavan ja hänen esimiehensä välillä. Pulmana oli se, että valmennettava ja hänen esimiehensä ovat hyvin erilaisia ihmistyyppejä: esimies haluaa edetä rauhallisesti ja välttää avointa keskustelua ongelmiin liittyen, kun valmennettava taas haluaisi asioiden tapahtuvan heti ja hän haluaa myös käsitellä ja ratkoa ongelmia puhumalla niistä ääneen.

Kehittämisen tuloksina työyhteisössä oli coachingin myötä ymmärretty entisen työpäällikön uusi rooli aluejohtajana ja myös työpäälliköt olivat ryhtyneet ottamaan selkeästi enemmän vastuuta. Myös johtamisjärjestelmän terävöittäminen oli saatu aluilleen. Suhde esimieheen ei kuitenkaan ollut kehittynyt ihan toivotulla tavalla, vaikka asiaa oli käsitelty hänen mielestään kyllä riittävässä määrin. Osallistuja kuvasi tilannetta niin, että ongelmat hänen ja esimiehen suhteessa liittyvät sellaisiin, perustavaa laatua oleviin asioihin, kuten arvomaailman erilaisuuteen, että niihin ei välttämättä löydy lopullista ratkaisua koskaan. Kokonaisuudessaan osallistujalla oli kuitenkin hyvä tunne kehittämiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen suhteen.

### *Kommunikointi- ja viestintätaitojen parantuminen*

Näiden asioiden kehittäminen oli varsinaisena tavoitteena kahdella valmennettavalla, mutta myös kaksi muuta osallistujaa viittasivat coachingilla olleen vaikutusta kommunikointi- ja viestintätaitojensa parantumiseen. Ne kaksi, joilla nämä asiat olivat olleet erityisesti kehittämisen kohteina, mainitsivat molemmat taitojensa parantuneen merkittävästi.

Yhden osallistujan kohdalla coaching keskittyi vahvasti viestinnällisiin asioihin ja se oli myös ollut prosessin tarkoitus. Tavoite tarkentui lopulta siihen, miten hänen tulisi viestiä organisaation asiat erilaisille ihmisille niin, että kaikki ymmärtäisivät viestit samalla tavalla sekä siihen, miten hän voi muuttaa omaa ilmaisuaan niin, että ihmisten erilaisuus tulee huomioon otetuksi. Osallistuja kertoi ottaneensa prosessin opit saman tien käyttöön ja ne olivat merkittävästi muuttaneet hänen päivittäistä viestintäänsä lähinnä työpaikalla, mutta jossakin määrin myös kotioiloissa. Hän oli innostunut uudesta taidostaan kategorisoida ja tyypitellä ihmisiä ja mukauttaa viestiään niin että viesti ymmärretään hyvin ja oikein kaikilla tahoilla. Hän kuitenkin totesi, että esimerkit hänen viestinnässään tapahtuneista muutoksista saattaisivat ulkopuoliselle kuulostaa pieniltä, mutta hänelle itselleen muutokset olivat hyvin konkreettisia. Suurin muutos hänen käyttäytymisessään oli hänen mielestään tapahtunut kuitenkin ajatuspuolella. Se, että hänet herkistettiin pohtimaan omaa viestintäänsä ja kommunikointiansa on saanut hänet ajattelemaan sellaisia asioita, joihin hän ei ennen prosessin aloittamista ollut kiinnittänyt lainkaan huomiota. Vaikka hän itse piti muutoksia viestinnässään selvinä, ei hän ainakaan toistaiseksi ollut saanut palautetta alaisiltaan siitä, että hekin olisivat huomanneet muutoksen.

### *Omaan työrooliin ja uratavoitteiden selkeytyminen*

Kahdella valmennettavalla oli päätavoitteisiin liittynyt oman työroolin selkeyttäminen ja uudessa roolissa toimiminen. Toinen henkilöistä kertoi ottaneensa prosessin myötä todella itselleen uuden roolin aluejohtajana, ja myös pystynyt jättämään vanhan roolin ja siihen kuuluneet vastuut. Hän oli saanut johdetuksi alaisensa ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään, mikä vapautti hänelle itselleen enemmän aikaa toimia aluejohtajalle kuuluvissa tehtävissä. Myös alaiset olivat huomanneet muutoksen ja hän oli saanut positiivista palautetta käyttäytymisestään. Käyttäytymisen muutokset oli huomattu myös kotona sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Positiivista oli se, että vuorovaikutustaidoissa oli tapahtunut



parannusta ja negatiivista taas se, että kun hän pyrki työpaikallaan johtamaan hyviä suorituksia, rooli jäi toisinaan päälle myös kotona.

Kolme viidestä osallistujasta näki, että coaching on selkeyttänyt heidän urasuunnitelmiaan pitkällä tähtäimellä. Näistä kaksi uskoi, että heillä on prosessin vaikutuksesta mahdollisuus edetä vielä vaativampiin tehtäviin organisaatiossaan ja yksi osallistuja koki, että keskustelut coachin kanssa olivat selkeyttäneet hänen tulevaisuuden urasuunnitelmiaan: hän oli pystynyt tekemään itselleen kolme vaihtoehtoista urapolkua.

#### *Kasvanut työmotivaatio ja jaksaminen*

Aineistosta kävi ilmi, että kolmen osallistujan kohdalla coachingilla oli ollut myös merkittävää vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Yhden osallistujan kohdalla coachingin merkittävimmät tulokset näyttäytyivätkin juuri parantuneena työmotivaationa ja jaksamisena. Sitä kehittämislähtöä oli nimenomaan haettukin. Hän toi esiin, että parempi jaksaminen muutti hänen työkäyttäytymistään aktiivisemmaksi ja hän jaksoi ottaa kontaktia myös sellaisiin organisaation haastavampiin osiin, joihin hänellä ei ollut aikaisemmin riittänyt energiaa. Jaksamisen parantuminen oli näkynyt myös vapaa-ajalla, vaikka kehittämisellä erityisesti tavoiteltiin jaksamisen parantumista työssä.

#### *Näkökulmien moninaisuus, uudet ajatus- ja ratkaisumalli ja ajattelun muuntaminen*

Yksi osallistuja kertoi, että oli prosessin ansiosta ”pystynyt muuntamaan ajattelutapaansa” entisestä projektityöntekijän ajatusmaailmasta yksikön esimiehen ajatusmaailmaan. Toinen taas oli oppinut paremmin ymmärtämään niitä odotuksia, joita häneen johtajana kohdistuu. Hän oli myös oppinut näkemään uuden roolinsa suuremmassa mittakaavassa ja sitä kautta hahmottanut myös työnsä haastavuuden. Hän oli oppinut lisää itsestään ja tavastaan toimia ja tunnistanut sellaisia piirteitä itsessään, joihin hänen olisi syytä kiinnittää huomiota myös prosessin päättymisen jälkeen. Tällaisia olivat esimerkiksi liiallinen täydellisyyden tavoittelu ja ylisuorittaminen, jotka veivät häneltä paljon voimia ja aiheuttivat ylikuormittumista. Hän oli oppinut tulemaan paremmin toimeen ihmisten kanssa, ja keskittyi nyt myös enemmän kuuntelemaan alaisiaan. Hänestä tuntui myös, että hän oli oppinut käyttämään aikansa tehokkaammin.

Yksi osallistuja oli oppinut coachingin myötä sietämään turhautuneisuuttaan työssä, eli sitä, että organisaatio ei toimi samalla vauhdilla kuin hän itse. Hän sai myös näkökulmaa siihen,

että tilanne on sama myös kaikkialla muualla, eli työpaikan vaihtaminen ei luultavasti muuttaisi tätä asetelmaa. Hän oppi prosessin kautta myös joidenkin uusien työkalujen käyttöä, joita hän pystyi hyödyntämään omassa työssään myöhemminkin.

Useampi osallistuja kertoi saaneensa coachingissa uudenlaista näkökulmaa myös muihin, kuin varsinaisina kehittämiskohteina olleisiin asioihin. He kokivat katsovansa asioita nyt laajemmalla perspektiivillä ja muustakin kuin omasta näkökulmastaan.

### *Rohkeus ja asioiden esille ottaminen*

Kaikki osallistujat näkivät yhtenä muutoksena itsessään sen, että he ottavat nyt rohkeammin asioita esille kuin ennen. Yhden kohdalla asioiden rohkea ajaminen tuli esille siinä, miten jämäkästi hän toi esille omaa näkökulmaansa neuvoteltaessa hänen roolistaan organisaatiossa, toimenkuvan muutoksen yhteydessä. Tämän muutoksen oli myös hänen esimiehensä huomannut. Toinen kertoi, että uskaltaa nyt paremmin lähestyä alaisiaan ja olla enemmän läsnä hankalissa tilanteissa.

Timo: --ei ainakaan ole pelkoa etteikö uskalla sanoa asioista, kun sanoo asiallisesti. Mä olen sitä ihan viime päiviin asti vähän pelännyt. Se edellinen coachattava joka on nykyään toimitusjohtajana [yrityksessä] niin mä sanoin että mä saan varmaan kohta kenkää kun mä oon ottanut nämä asiat esille, niin se sanoi että ei kun yleensä ne kaverit ketkä menestyy niin ne uskaltaa ottaa asiat esille.

Rohkeuden nähtiin tulevan sitä kautta, että coachingissa vaikeitakin asioita nostettiin esille ja niistä keskusteltiin ja osallistujat huomasivat, että asioiden rohkea esille ottaminen on usein paras tapa lähestyä jotakin vaikeaa asiaa.

## **4.3 Kehittämisen etiikka ja moraali**

### *4.3.1 Miksi tällainen kehittäminen on tärkeää*

#### *Coaching räätälöityy valmennettavan tarpeen mukaan*

Neljä osallistujaa kertoivat osallistuneensa useisiin koulutuksiin ja valmennuksiin ennen tätä prosessia. Osasta tuntui siltä, että jotta he voisivat kehittää itseään eteenpäin, he tarvitsivat jonkun yksilöllisemmän tavan perinteisen, ryhmässä toteutettavan koulutuksen tai valmennuksen sijaan. Osa taas halusi syventää koulutuksista ja valmennuksista saamiaan



oppeja ja tuoda niitä lähemmäksi omaa työtään. Monien mielestä ryhmissä toteutettavat koulutukset ja valmennukset jäävät myös usein hyvin yleiselle tasolle, eikä niissä voida yleensä puhua luottamuksellisista asioista.

Heikki: Se oli ihan hyvä [yrityksen sisäinen esimies- ja johtamiskoulutus]mutta se ei riitä vielä. Sen jälkeen esimies on vasta tutustutettu omiin vastuualueisiinsa ja sen jälkeen käytännössä pitäisi tulla henkilökohtainen coach, kenen kanssa sä käyt niitä päivittäisiä työelämän ongelmia läpi. Se ei riitä että sä käyt yhden vuoden ja sitten sä olet muka oppinut.

Aineistosta kävi ilmi, että koska menetelmien ja työkalujen kirjo on laaja, kaikkia ei käytetä kaikissa prosesseissa, vaan ne valikoidaan valmennettavien yksilöllisten tarpeiden mukaan. Kaikki osallistujat pitivät myös hyvänä sitä, että coachingissa on agenda, jota voidaan kuitenkin tarpeen mukaan muokata. Jokainen istunto on suunniteltu jonkin teeman ympärille, ja istuntojen teemat joustavat tilanteen mukaan. Tämä oli osallistujien mielestä hyvä asia ja he kokivat vapaamuotoisuuden yhdistettynä tavoitteisiin juuri sellaiseksi, mitä olivat omalta kehittämislta hakenneet.

Jari: Mä halusin siis [kehittämis-]tilanteen, jossa voi puhua ihan vapaasti sen toisen ihmisen kanssa. Musta tämä oli ainoa luonteva tapa mennä eteenpäin tässä asiassa. (...) siinä pääsee kertomaan ihan asiasta kuin asiasta ja toisaalta siinä oli kuitenkin koko ajan se tietty teema taustalla. Että se vapaamuotoisuus yhdistettynä siihen... meillä oli kuitenkin tavoitteetkin siinä... niin se oli mun mielestä siinä parasta.

Yksi osallistujista katsoikin, että coachingissa on parasta sen räätälöityvyys ja sen johdosta monikäyttöisyys, eli sillä voidaan hänen mielestään vastata hyvin erilaisiin kehittämistarpeisiin ja -tilanteisiin. Hänen coaching-ohjelmaansa oli esimerkiksi räätälöity niin, että siihen yhdistettiin myös mentorointia, koska hän niin toivoi ja koska coachilla oli siihen tarvittava kokemus.

Heli: Me oltiin sovittu et mun coachingissa on osana myös mentoroinnin näkökulmia sen takia että [coachilla] on niin kuin hyvää kokemusta (...)myös keskusteluissa hän sanoi et ”nyt hyppään mentorin rooliin ja siinä roolissa sanoisin näin”. Eli silloin se on enemmän sitä sellaista kokemuksellista tai tiedollistakin jakamista

Toisaalta, vaikka osallistujat itse näkivät coachingin heidän osaamistaan ja kehittymistään edistävänä, koulutuksen kaltaisena toimenpiteenä, joidenkin esimiehet eivät suostuneet rinnastamaan coachingia normaalista koulutusbudjetista kustannettavaan koulutukseen.

*Esimiehillä ja johtajilla tarve luottamukselliselle kuuntelijalle ja sparraajalle*

Aineistosta nousi esiin että kaikki osallistujat kokivat kuulluksi tulemisen tunteen olleen yksi coachingin parhaita puolia. Neljä osallistujaa mainitsi, ettei heillä ole päivittäisessä työssään sellaista henkilöä, jolle voisivat luottamuksellisesti puhua työhön liittyvistä asioista ja muutamat mainitsivat erityisesti tarpeen puhua vaikeista esimiestilanteista. Yksi osallistuja kertoi, että kun asioista keskusteltiin coachingissa luottamuksellisesti ja yrityksen ulkopuolella, niin hänelle tuli toisinaan ”ripittäytymisen tunne” ja hän koki coachingin välillä ”jopa terapeutiseksi”. Tähän vaikutti hänen mielestään paljon se, että coaching tapahtuu poissa arkiympäristöstä ja että päätyökaluna on nimenomaan keskustelu. Tämän tunteen hän koki positiivisena.

Toinen osallistuja taas oli kokenut erään aiemman kehittämisprosessin olleen liian lähellä terapiaa, ja piti coachingia hyvänä juuri sen takia, että tällainen näkökulma ei korostunut business-taustaisen coachin kanssa. Hänkin toi kuitenkin myös esille sen, että hänellä oli saattanut olla tiedostamaton tarve puhua asioista luottamuksellisesti. Hän myös korosti, että hänen organisaatiossaan ei ylipäätään ole tarjolla tukea esimiestyölle eikä organisaatiossa ole myöskään tarjolla mentorointia tai muuta vastaavaa, yrityksen sisäistä kehittämistä. Näistä syistä hän näki coachingin erityisen tärkeänä kehittämismenetelmänä koulutusten ja kurssien ohella.

Maria: --ja joskus sitä mietinkin että olisiko tässä organisaatiossa joku jonka kanssa vois puhua tämän tyyppisistä asioista. Mutta ei kyllä oikeastaan ole. Että mun mielestä täällä ei... jos jonkun kanssa olisikin niin luottamukselliset suhteet että voisi puhua niin ihmiset on kyllä niin kiireisiä että ei niillä ole aikaa coachaamiseen täällä. Että meillä on kyllä sillä tavalla budjetoitu nämä resurssit.

Yksi osallistujista toi esiin, että tilanne, johon coachingilla oli ensisijaisesti haettu ratkaisua, oli niin hankala, ettei hän olisi selvinnyt siitä ilman ulkopuolisen apua. Alle kolmessa kuukaudessa hänen johtamastaan 12 hengen yksiköstä lähti pois viisi työntekijää, ja tämä tapahtui hänen mukaansa pääasiassa henkilökohtaisista syistä. Erityisen rankaksi hän koki sen, että vaikeassa tilanteessa ei ollut ketään kenen puoleen olisi voinut luottamuksellisesti kääntyä ja keskustella työpaikan haastavista tilanteista.

Heikki: --se tuntuu hyvältä sikäli että joku oikeasti, kuuntelee ja paneutuu sun ongelmiin. Että kyllä tänä päivänä työelämässä tahtoo olla niin, että ei se esimies suhunn sellaista suhdetta tai kontaktia pysty luomaan kuin coach, vaikka



ehkä haluaisikin. Mutta tällainen parin tunnin sessio, en mä olisi ikinä voinut kuvitella että olisin esimiestä saanut rauhoittumaan siihen siksi ajaksi. Ei se vaan onnistu. Että kyllä se kuulluksi tulemisen tunne oli miellyttävää.

Yksi osallistuja toimi yrityksensä henkilöstöpäällikkönä ja hänen mielestään coachingissa oli tärkeää, että sai kerrankin puhua itsestään ja omista asioistaan. Sellaiselle on hänen työssään hyvin vähän tilaa, koska henkilöstöpäällikkönä hänen tehtävänsä on yleensä kuunnella muita. Palkitsevaa oli hänen mukaansa myös se, että omia sanomisia ei tarvinnut mitenkään suodattaa, vaan kaikista asioista saattoi puhua täysin vapaasti ja täydellä luottamuksella.

Yhdellä osallistujalla oli samaan aikaan coachingin kanssa käynnissä myös vaikea työpaikkaan liittyvä oikeudenkäynti ja se vei häneltä paljon aikaa ja voimia. Vaikka coachingin tavoitteena ei varsinaisesti ollut oikeudenkäynnin puominen, valmennettava kuitenkin koki, että hänelle oli ollut tärkeää saada puhua asiasta luottamuksellisesti jonkun organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa.

Jari: Firman ulkopuoliselle pystyi ikään kuin lataamaan sen asian kun tietää, että se pysyy ehdottomasti luottamuksellisenä jne. (...) Johon liittyen [coachilla] oli kuitenkin sitten annettavaa, että se ikään kuin kyseenalaisti ja kysyi että oletko sä ajatellut tätä asiaa koskaan tältä kantilta, niin siitä oli käytännön hyötyä tästäkin sen työn kannalta.

#### *Kehittämisen hyödyt ovat pitkävaikutteisia*

Yhden osallistujan mukaan onnistunut coaching-prosessi toimii niin, että kun ihminen alkaa pohtia ja ajatella asioita, niin hän myös löytää itsestään uusia keinoja asioiden läpikäymiseen ja työstämiseen. Tämän ketjun tuloksena ihminen alkaa vähitellen muuttaa toimintaansa ja kun prosessi on lähtenyt käyntiin, sitä ei voi enää pysäyttää. Hän piti tällaista hyvänä asiana, mutta näki myös, että sillä saattaa toisinaan olla hyvin laajallekin ulottuvia vaikutuksia. Ihminen saattaa muuttaa elämäänsä radikaalistikin tällaisen prosessin seurauksena. Yleisesti coachingia pidettiin kuitenkin hyvänä menetelmänä siksi, että kun omassa tavassa ajatella jostakin asiasta tapahtuu muutos, on vaikutukset pysyvämpiä kuin jos muutos olisi tapahtunut vain käyttäytymisessä. Näin ollen nähtiin, että coachingin opit ja vaikutukset säilyvät sen päättymisen jälkeenkin ja kehittymistä tapahtuu myös sen päättymisen jälkeen.

Muutammat osallistajat olivat pitäneet kirjaa istunnoissa käsitellyistä asioista ja kirjanneet ylös coachin vinkkejä ja ohjeita sekä omia ajatuksiaan ja mielteitään. Yksi osallistuja koki

erityisen hyvänä sen, että vaikka monet hänen coachingissa saamistaan uusista ajatuksista ja ideoista olivat jo siirtyneet aktiiviseen käyttöön, prosessi on kuitenkin suhteellisen hidas. Hän kertoi hakeutuvansa usein muistikirjansa pariin ja palauttavansa sen avulla mieleen istunnoissaan saamia oivalluksia ja coachin neuvoja. Hänen muistikirjansa oli täynnä hyvinkin yksinkertaisia, mutta käytännön työssä helposti unohtuvia ”viisauksia”, kuten ”ota apina pois olkapäältä”, jolla hänen mukaansa tarkoitettiin sitä, että hänen ei pitäisi ottaa sellaisia asioita tehtäväkseen, jotka kuuluvat hänen alaisilleen. Hänen pitää saada henkilö ensin itse miettimään asiaa ja tulemaan vasta valmiin ehdotuksen kanssa hänen luokseen. Muita tällaisia yksinkertaisia, mutta päivittäisessä kommunikoinnissa hyväksi havaittuja oppeja olivat hänen mielestään sellaiset yksinkertaiset asiat kuin ”ota omat epäonnistumiset esille” ja ”älä syyllisty syyttämään, että toinen on isompi roisto”. Nämä esimerkit ovat hänen mukaansa sellaisia coachingista saatuja oppeja, jota hän toteuttaa aktiivisesti työssään vielä istuntojen päättymisen jälkeenkin.

Coachingia kuvailtiin myös kehittämiseksi, jossa coach auttaa valmennettavaa itse oivaltamaan omia kehittymiskohteitaan ja myös itse etsimään ratkaisuja niihin. Koska coach ei anna vastauksia tarjottimella, vaan pyrkii haastamaan valmennettavan eri tavoin, joutuu tämä itse miettimään käsillä olevaa asiaa useilta näkökanteilta, mikä tuottaa valmennettavassa omia oivalluksia. Toisin kuin esimerkiksi perinteisessä koulutuksessa, coachingissa valmennettava työstää asioita sekä coachin kanssa, että itsenäisesti välitehtävien ja omien pohdintojen kautta. Kehittyminen näin ollen tapahtuu oman työskentelyn ja omien ponnistelujen seurauksena. Tämä taas opettaa valmennettaville itselleen ”coachaavaa otetta”, ja muutama osallistuja kertoikin käyttäneensä coachingissa oppimaansa otetta alaisiinsa esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Coachingista sai myös osallistujien mielestä niin hyvät eväät, etteivät he usko tarvitsevänsä näihin kehittämisalueisiinsa liittyvää uutta prosessia lähitulevaisuudessa. Yksi osallistuja oli tosin sitä mieltä, että hänen kehittymisensä oli jäänyt niin kesken, että uusi prosessi olisi toivottava. Muutkaan eivät kieltäneet, etteivätkö saattaisi lähteä tulevaisuudessa uuteen coachingiin, joko virkistämään tässä kehittämisessä saatuja oivalluksia tai jonkin uuden kehittämiskohteen tiimoilta.

Maria: Olen jotakin ottanut käytäntöön mutta en vielä kaikkea. Ja se prosessi oli kuitenkin sellainen että se on niin tilannekohtaista niin se vaatisi sen oman



paneutumisen siihen, että muuttaa niitä vanhoja käytäntöjä. Olen oppinut, että uusia menettelytapoja on olemassa ja niitä voidaan ottaa käyttöön. Mutta en ole oppinut vielä niin pitkälle, että niitä kaikkia voitaisiin ottaa käyttöön. Ja ehkä en otakaan, ehkä ei ole tarkoituskaan, että se on tilanteen mukaan sekin. Olen asteittaan tavallaan siirtynyt omasta mielestäni sellaiseen suuntaan koko ajan. Ja siinä on se, että kun on tottunut asiat tekemään ihmisten kanssa tietyllä tavalla niin se voi aiheuttaa sellaisen shokkireaktion jos muuttaa kokonaan suuntaa.

Yksi osallistuja tiivistä asian niin, että coachingista ”jää sillä tavalla asioita mielen pohjalle, ja että ne [opit] elää koko ajan ja että niitä voi sitten käyttää jatkossakin vuosien mittaan.”

### *Coaching ei anna turhia lupauksia*

Mielenkiintoista aineistossa oli se, että kukaan osallistujista ei odottanut kehittämiseltä mitään suuria ahaa-elämyksiä, eikä aineiston perusteella sellaisia myöskään syntynyt. Kaikki viisi olivat tutustuneet menetelmään etukäteen ja heillä oli kertomansa mukaan realistiset odotukset kehittämisen tuloksista. Muutamat myös mainitsivat, että coach oli ennen prosessin aloittamista kertonut hyvin selvästi mitä kaikkea coaching voi olla ja toisaalta myös mitä se ei ole. Kukaan ei esimerkiksi tuonut esiin, että olisi olettanut prosessin kasvattavan substanssiosaamista tai että olisi kuvitellut kehittämisen ylipäättään olevan jotenkin toisen laista. Silti kaikki viisi osallistujaa toivat useaan otteeseen esiin tyytyväisyytensä kehittämisen tuloksiin ja kaikki mainitsivat saaneensa juuri sitä mitä halusivatkin. Kaikki viisi olivat myös valmiita suosittelemaan coachingia organisaatiossaan.

Maria: Joko mä osasin odottaa oikeita asioita tai sitten mä menin niin avoimella mielellä että mä en osannut yllätyäkään. Se oli miellyttävä ja hyvä ja tukeva kokemus, mutta ei yllättävä. Se voi olla että mulla oli sen verran tarvetta sille, että mä olin perehtynyt siihen mitä coaching yleensä voi olla, että se kyllä vastasi mun mielikuvia varmaan aika pitkälti siitä. Kyllä se varmaan näin on. -- mä en ole tarkoituksella liian positiivinen vaan mulla ei ole mielessä mitään mikä olisi tuntunut negatiiviselta siinä.

Kuitenkin kaikki osallistajat mainitsivat hyötynensä coachingista myös jollakin sellaisella osa-alueella, mitä ei erityisesti mainittu kehittämisen tavoitteeksi. Sen lisäksi, että kehittämisessä saavutettiin osallistujien mielestä sille asetetut tavoitteet, jokainen osallistuja mainitsi sen tuoneen myös sellaisia hyötyjä, joita he eivät osanneet odottaa. Tällaisia olivat positiiviset vaikutukset myös työn ulkopuolella, uudenlainen motivoituminen yrityksen bonuksista sekä kasvanut itseluottamus ja kyky neuvotella itseensä liittyvistä asioista työpaikalla.

### *Coachingin hyödyttää myös organisaatiota*

Aineistosta kävi ilmi, että valmennettavan yksilön kehittämisprosessista hyöttyy aina myös valmennettavan työnantajaorganisaatio, eli prosessin maksaja. Yhden osallistujan mukaan konkreettinen asia on henkilöstön viihtyvyyden parantuminen pitkällä tähtäimellä ja sitä kautta vaihtuvuuden pienentyminen.

Heikki: --meillä on vuoden sisään aloittanut kolme uutta kaveria. Tämän alan osaajia on Suomessa pitkälti alle sata ja niitä ei kouluteta missään ja opiskelu tehdään työn ohessa. Kaikki ketä otat uutta väkeä niin se on vaan koulutettava ja sitä kautta meilläkin se on aika tärkeää että ne kaverit pysyisivät. Sitä kautta jos miettii niin se on ehkä niitä ainoita tapoja jota kautta saisi perusteltua tuottavuusnäkökulmaa siihen [coachingiin]. Että henkilöstön kanssa on aiset kunnossa ja he viihtyy ja voi hyvin.

Yksi osallistujista taas uskoi, että kehittämisen vaikutukset näkyvät myös yrityksen tuloksessa, nimenomaan siitä syystä, että hän osaa nyt johtaa alaisiaan tavoitteellisemmin. Vaikutukset tulevat kuitenkin näkymään hänen mielestään vasta parin vuoden viiveellä. Yhden osallistujan mielestä prosessilla on ollut rahallista vaikutusta ainakin sitä kautta, ettei organisaatiossa tarvinnut tehdä korvaavaa rekrytointia hänen tilalleen. Lisäksi hänen lähdöstään olisi myös seurannut yritykselle suuri epäjatkuvuus, koska yksikkö on hyvin pieni ja hänen kollegansa oli jäänyt eläkkeelle vain vähän aikaa sitten. Kukaan ei kuitenkaan tuonut esiin sitä, että kehittämisellä olisi luvattu olevan suoria taloudellisia vaikutuksia organisaation tulokseen, vaikka esimerkiksi ohjelman esitteessä niistä mainitaankin. Yhden osallistujan esimies oli kuitenkin ollut sitä mieltä, että kehittämisen tulokset on saatava näkymään ”viivan alla”, ennen kuin uutta kehittämistä voidaan luvata.

Osa osallistujista oli sitä mieltä, että organisaation on tyydyttävä kehittämisen tuloksena siihen, että henkilö itse kokee oppineensa jotakin ja kokee kehittämisen ylipäättään olleen kannattavaa. Toiset olivat sitä mieltä, että tämän lisäksi tuloksia olisi hyvä mitata myös numeerisesti ja ne olisi saatava näkymään myös viivan alla.

Heli: Tämän tyyppisessä menetelmässä, että vaikka mäkin olen yrityksen edustaja niin mun mielestä pitää kuitenkin lähteä siitä yksilön kokemuksesta. Et jos se on sille henkilölle hyödyllinen niin todennäköisesti se on sen kautta myös hyödyllinen sille yritykselle. Jos se tarkoittaa sitä et se henkilö irtisanoutuu, niin se on todennäköisesti hyvä ratkaisu sille yritykselle ja sille henkilölle.



Osallistujat itse pitivätkin tällaista organisaation kustantamaa kehittämistä täysin oikeutettuna itselleen, vaikka sillä ei suoria taloudellisia vaikutuksia olisikaan. He perustelivat sitä eri tavoin, mm. niin, että kehittäminen on verrattavissa esimerkiksi tuotannon työntekijöiden ammatilliseen kouluttamiseen. Tällaisen kehittämisen kustannukset voi myös kattaa esimiehelle varatusta koulutusbudjetista. Muutamat osallistujat myös kokivat olevansa urallaan siinä tilanteessa, että he eivät enää voi kasvattaa osaamistaan osallistumalla koulutuksiin tai kursseihin.

#### *4.3.2 Valmennettava päättää, mitä on ”muutos parempaan”*

Osallistuja kuvailivat tilannetta niin, että kehittämiselle asetetaan tietyt tavoitteet ennen sen aloittamista. Koska tavoitteet asetetaan alkutapaamisessa, ne syntyvät alkutapaamiseen osallistuvien tahojen yhteisymmärryksessä, lähinnä valmennettavan itsensä ja esimiehen välisenä sopimuksena. Aineistosta ei noussut esiin sellaisia käsityksiä, että coach määrittäisi sen, mikä on muutosta parempaan vaan coachin tehtävänä on suunnitella polku kohti tavoitetta. Polkua voidaan tarkistaa matkan varrella ja siihen voidaan tehdä muutoksia. Loppukeskustelussa käydään saman osallistujajoukon kesken ja reflektoidaan tapahtunutta. Samalla arvioidaan onko kehittymistä parempaan tapahtunut ja missä määrin.

Osallistujien mielestä muutosta parempaan tapahtuu silloin, kun henkilö itse havaitsee itsessään kehittymistä prosessille asetetuissa tavoitteissa. Tämä ei kuitenkaan kaikkien osallistujien kohdalla ollut yhtä yksinkertaista. Esimerkiksi yhdessä tapauksessa sitä, mikä olisi muutosta parempaan, ei pystytty määrittelemään prosessin aluksi, vaan tämä kysymys oli esillä koko prosessin ajan. Tässä tapauksessa muutos parempaan oli osittain sidottu coachingiin, eli kun prosessi oli ohi, ainakin osa paremmasta hävisi coachin mukana.

Toisessa tapauksessa ei myöskään oltu varmoja mikä olisi muutosta parempaan. Osallistujan itsensä mukaan kehittämisalue oli niin laaja, ettei aluksi oltu varmoja missä todelliset kehittämiskohteet sijaitsivat. Hän piti kuitenkin hyvänä sitä, että coach jatkuvasti tarkisti ovatko tavoitteet siellä, mihin ne asetettiin ja onko muutossuunta oikea.

Jari : --[coach] koitti koko ajan ihan aktiivisesti kysyä siinä että ollaanko me nyt oikeilla jäljillä tai ollaanko menossa oikeaan suuntaan, onko tämä sitä mitä sä tahdot. (...) Se varmisti sen että ollaan samaa mieltä että tähän suuntaan meidän pitää mennäkin.

Yksi osallistuja korosti myös sitä, että tällaisessa kehittämisessä ei voida olla varmoja siitä, tuleeko kehittymistä parempaan tapahtumaan vai ei.

Heli: --tällaisen menetelmän yks riski on se, sama kun terapia-menetelmän, et henkilö voi muuttaa radikaalistikin elämäänsä sen aikana ja voi irtisanoutua tai parisuhteet voi kariutua, johtuen siitä, että hänessä itsessään lähtee prosesseja liikkeelle. Ja siksihän se on vaikea ennustaa, et mikä sen lopputulema on.

Aineiston perusteella ilmeni ristiriitaisuutta siinä, kenen tulisi arvioida sitä, onko muutosta parempaan tapahtunut vai ei. Osa osallistujista toi vahvasti esiin oman kantansa siinä, että heidän mielestään valmennettava on itse paras arvioimaan onko kehittymistä tapahtunut. Joidenkin mukaan kehittymistä tulisi arvioida myös organisaatiossa olevilla mittareilla ja tämä nähtiin lähinnä HR-funktion asiana.

Heli: --siinä pitää mun mielestä luottaa siihen että se [coaching] oli mun mielestä hyödyllistä. Mä koin sen itse hyödylliseksi ja mä olisin kyllä sanonut jos se ei olis ollut hyödyllistä tai jos mä olisin turhautunut tai mä en olisi saanut sitä mitä mä haluan.

Yhden osallistujan kohdalla muutos parempaan oli määritelty tarkoittavan sitä, että ilmapiirimittauksen tulokset olisivat parantuneet. Osallistuja piti mittarin antamaa kuvaa kehityksestä kuitenkin osittain virheellisenä, esimerkiksi henkilökunnan vaihtuvuuden takia.

Tämän tyyppisen kehittämisen tuloksia ja lopullisia vaikutuksia on aineistosta päätelleen hyvin vaikea ennustaa, koska kehittämisellä on aineiston mukaan sekä lyhyen, pidemmän että pitkän aikavälin vaikutuksia. Aineistosta nousi esiin, että kehittämisellä oli ollut sellaisia vaikutuksia, joita ei laisinkaan oltu asetettu tavoitteeksi. Tällaisia olivat itseluottamuksen parantuminen, parempi jaksaminen kotioloissa, keskusteluvalmiuksien parantuminen työn lisäksi myös työn ulkopuolella ja uudenlainen motivoituminen haastavasta työstä. Osa osallistujista oli myös sitä mieltä, että monet coachingin vaikutuksista saattavat näyttäytyä vasta myöhemmin, esimerkiksi tulevaisuuden uravalinnoissa. Aineistosta ei noussut esiin, että kehittämisellä olisi koettu olevan negatiivisia vaikutuksia työhön tai vapaa-aikaan.

#### *4.3.3 Coachingin arvot*

Aineistosta selvisi, että coaching edustaa osallistujien mielestä erityisesti yksilön arvoja, vaikkakin taustalla on kuitenkin myös organisaation arvot. Osallistujien mukaan coaching



näkee erilaisuuden voimavarana, arvostaa uusia ja erilaisia näkökulmia, korostaa toisten ihmisten huomioonottamista, inhimillisyyttä ja parempaa johtajuutta. Coaching suuntaa katseen kohti tulevaisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Se luo innovatiivisuutta, hyvää työilmapiiriä ja tasa-arvoa, avoimuutta ja enne kaikkea keskustelua.

Kaikki osallistujat mainitsivat, että he nimenomaan halusivat coachingia ja osa koki jopa etuoikeutena päässeensä siihen. Kehittäminen oli siis yksilön kannalta tavoiteltava tapahtuma.

Maria: --se oli mulla ihan sellainen tavoiteltava tapahtuma. Mä koin että mä nimenomaan pääsin coachingiin. Ja kyllä mä pidin hyvänä sitä prosessia, niitä keskusteluja miten sitä vietiin eteenpäin.

Aineistosta nousi esiin se, että coaching edustaa vahvasti yksilön omia arvoja. Ristiriitaista oli se, että vaikka organisaatio rahoittaa kehittämisen, sen ei ainakaan suoranaisesti luvata parantavan tulosta, vaan mahdolliset tulosvaikutukset tulevat siten kehittämisen varsinaisten tavoitteiden ja vaikutusten seurauksena. Kukaan aineistossa ei tuonut esille sitä, että vaikka alkukeskustelussa mukana toivotaan olevan esimiehen ja HR-henkilön, kehittämisen tavoitteet olisivat tästä syystä olleet jotenkin ristiriidassa yksilön omien tavoitteiden kanssa.

Yksi osallistuja toi esiin ristiriidan hänen omien arvojensa ja esimiehen arvojen välillä. Yksi coachingin tavoitteista tässä tapauksessa olikin tuoda valmennettavaa henkilöä ja hänen esimiestään lähemmäksi toisiaan. Tässä tapauksessa valmennettavan arvot edustivat kovempaa ja esimiehen arvot pehmeämpää puolta, sillä valmennettavan arvoihin kuuluivat sellaiset asiat kuin kunnianhimo, suorituskeskeisyys, urakeskeisyys, suora puhe ja toiminta. Esimies taas painotti rauhallista etenemistä ja ihmisten kuuntelua, tunnelman ylläpitoa, ympäristön parempaa hahmottamista ja omien tekojen seurausten tiedostamista. Vaikka asioita käsiteltiin coachingissa valmennettavan mielestä hyvin, se ei tuottanut toivottavaa tulosta niin, että esimies ja valmennettava olisivat arvomaailmassaan lähentyneet toisiaan.

## 5 YHTEENVETO JA KESKUSTELUA

Ryhtyessäni tutkimaan coachingia tehtävä vaikutti mielenkiintoiselta, kunnianhimoiselta ja ajankohtaiselta. Coachingin viitekehyskeskusteluun tutustuessani kuitenkin ymmärsin, että tutkimusmatkastani tulisi vielä haasteellisempi, kuin olin osannut odottaa. Coaching osoittautui tutkimusalueena hyvin monimutkaiseksi. Suurinta vaikeutta aiheutti menetelmän moniulotteisuus ja rönsyily: coachingia harjoitetaan monista eri lähtökohdista, lukuisin eri tavoin, monenlaisissa sekä yksityiselämään että työhön liittyvissä konteksteissa, monenlaisten kehittäjien toimesta ilman minkäänlaisia yhteisesti sovittuja sääntöjä ja normeja. Näin ollen oli helppo ymmärtää, miksi coachingista on edelleen niin vähän tieteelliset kriteerit täyttävää tutkimusta (ks. esim. Joo 2005, Linley 2006). Tutkielmani tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä pohtiessani kävin läpi useita mahdollisia aiheita ja näkökulmia coaching-teemaan liittyen. Lähes kaikki coachingin osa-alueet tuntuivat kaipaavan lisäselvitystä. Tutustuttuani tutkimuskirjallisuuteen lähemmin tulin siihen johtopäätökseen, että ennen kuin tutkimusta jostakin coachingin erityisalueesta on mahdollista tehdä, on menetelmä jäsennettävä, paikannettava ja kuvattava. Tutkimustehtäväkseni siis muodostui tuottaa tietoa siitä, miten kehittäminen coachingissa tapahtuu, mitä coachingissa kehitetään ja millaisia tuloksia siinä tavoitellaan sekä siitä, miten kehittäminen oikeutetaan ja millaisia arvoja coaching edustaa. Näihin kysymyksiin vastaamalla toivoin myös pystyväni tarjoamaan houkuttelevan lähtökohdan jollekin tulevalle kauppatieteilijälle jatkaa tutkimusta tästä ajankohtaisesta aiheesta. Mielenkiintoisen ja tuoreen lähestymistavan näiden kysymysten pohtimiselle tarjosi Räsänen (2006) kehittämisotteen viitekehys. Aineisto muodostui HRM Partersin Leadership – coaching valmennuksen materiaaleista, coachien esittelyistä, sekä viiden valmennukseen osallistuneen henkilön haastattelusta. Tutkimuksen tuloksena esitin kuvauksen coachingista kehittämismenetelmänä. Vaikeuksista huolimatta tutkimusmatkastani muodostui opettavainen ja antoisa, ja sain myös uutta ja kiinnostavaa sanottavaa käynnissä olevaan viitekehyskeskusteluun, kuten tulen esittämään tulosten yhteenvedon jälkeen.



### 5.1 Yhteenvedo coachingista kehittämismenetelmänä

#### *Miten kehittäminen coachingissa tapahtuu?*

Coachingissa kehittämiseen osallistuu valmennettava henkilö (esimies, päällikkö tai asiantuntija) ja coach sekä alku- ja lopputapaamisiin mielellään myös valmennettavan esimies ja/tai HR-henkilö. Kehittäjät olivat tässä tapauksessa ulkopuolisen asiantuntijayrityksen konsultteja, joiden kokemus ja tausta vaihtelivat. Valmennettavat näkivät coachinsa taustan tärkeänä eri syistä. Yksi halusi coachiltaan mahdollisimman samanlaista taustaa kuin hänellä itsellään, kaksi halusi mahdollisimman erilaista taustaa ja kahden mielestä tärkeintä oli coachin kokeneisuus työelämässä. Coachin ulkopuolisuus nähtiin tärkeänä erityisesti luottamuksellisten asioiden käsittelyn takia. Coachilla nähtiin olevan useita rooleja, kuten kuuntelija, herättelijä, uusien näkökulmien tuoja, rohkaisija, mentori, työnohjaaja, terapeutti ja kokenut asiantuntija. Valmennettavan rooli nähtiin kanssakehittäjänä ja aktiivisena osallistujana. Kaikki osallistujat lähtivät coachingiin omasta tahdostaan ja olivat suorastaan toivoneet sitä itselleen. Valmennettavalta henkilöltä vaadittiin sitoutumista kehittämiseen, halua muutokseen ja asioiden käsittelemiseen ja muutokseen sekä hyvää itsetuntemusta ja ymmärrystä omista kehittämistarpeistaan. Coachin ja valmennettavan suhdetta pidettiin erittäin tärkeässä asemassa prosessin onnistumisen kannalta ja sen edellytettiin toimivan jopa henkilökohtaisten kemioiden tasolla. Suhdetta kuvattiin muun muassa luottamukselliseksi, turvalliseksi, lämpimäksi, välittömäksi, avoimeksi, toimivaksi, vapaamuotoiseksi ja rennoksi. Valmennettavan esimiehen rooli kehittämisessä nähtiin tärkeänä, sillä esimies mahdollistaa kehittämisen työntäjän puolelta. Esimiehen sitoutumista kehittämiseen pidettiin keskeisenä, mutta siinä nähtiin puutteita suurimmassa osassa tapauksista. HR:n rooli nähtiin kehittämisen edesauttajana. Koettiin myös, että HR-henkilö ymmärtää yksilön kehittämistarpeet esimiestä paremmin. HR:n rooliin nähtiin myös kuuluvan kehittämisen tulosten arviointi.

Coachingissa käytettävät metodit ja välineet koettiin monipuolisina ja niiden keskiössä nähtiin olevan keskusteleminen ja monipuoliset, haastavat kysymykset. Parasta tällaisessa kehittämismuodossa miellettiin olevan tavoitteellisuus yhdistettynä vapaamuotoisuuteen, prosessin räätälöityvyys sekä henkilökohtaisuus. Coachingia pidettiin hyvin käytännönläheisenä kehittämismenetelmänä ja odotukset sen tuloksista olivat realistisia. Kehittämisprosessi eteni tarpeen havaitsemisesta ja vaihtoehtojen kartoituksesta coachin valintaan ja lähtötilanteen kartoittamiseen. Seuraavaksi tehtiin sopimus ja asetettiin tavoitteet prosessille kaksi-, kolme- tai nelikantakeskustelussa. Tätä seurasi tietojen kerääminen valmennettavasta henkilöstä, hänen kehittämistarpeestaan ja tilanteen laajempi analysointi.

Coaching aloitettiin itseanalyysillä, jonka jälkeen kehittämiskohteista saatettiin keskustella ja kehittämistavoitteita voitiin tarkistaa tarvittaessa. Varsinaiset coaching-istunnot sisälsivät keskustelua ajankohtaisista työtilanteista, aiemmin opitun reflektointia, vaihtuvan teeman kehittämiskohteeseen liittyen sekä sopimisen seuraavan kerran välitehtävistä. Opittuja asioita vietiin jatkuvasti käytäntöön prosessin edetessä ja kaikki osallistujat kokivat tämän suhteellisen helpoksi omassa työssään. Kehittymisen nähtiin tapahtuvan oman ymmärryksen syvenemisen, omien kokemusten reflektoinnin ja sen seurauksena tapahtuvan oppimisen kautta. Varsinaista tiedonsiirtoa coachingissa ei sen sijaan koettu tapahtuvan. Coaching-istunnot päättyivät kaksi-, kolmi- tai nelikantakeskusteluna käytyyn lopputapaamiseen, jossa coach esitti yhteenvedon prosessista ja kehittämistavoitteiden toteutumista arvioitiin kaikkien osallistujien toimesta. Systemaattista seuranta prosesseihin ei liittynyt.

*Mitä coachingissa kehitetään ja millaisia tuloksia siinä tavoitellaan?*

Kehittämiskohteina olivat valmennettavien yksilölliset tarpeet. Kehittämiskohteiden todettiin olevan usein syvemmällä kuin valmennettavat itse tiedostavat. Erityisesti tuli esiin se, että coachingissa valmennettavalla itsellään on ratkaisut kehittämistarpeisiinsa, mutta ne saattavat olla sellaisessa muodossa, että hän ei pysty niitä hyödyntämään eikä viemään käytäntöön. Kehittämiskohteet liittyivät laajasti ottaen esimiestaitoihin, viestintä- ja kommunikointitaitoihin, omaan työrooliin sekä työssä viihtymiseen ja työn herättämiin tunteisiin. Syvemmän itseanalyysin tuloksena kehittämiskohteiksi muodostuivat työssä tarvittavat valmiudet, omien tunteiden hallitseminen, rohkeus puuttua asioihin ja ottaa uusi rooli työssä ja työssä koettu yksinäisyys. Myös suhde omaan esimieheen, ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen, omat asenteet työtä kohtaan, keskusteluvalmiudet työssä ja yksityiselämässä, kuuntelemisen taito, viestinnän mukauttaminen kohderyhmän mukaan, itseluottamus, töiden delegoiminen, oma turhautuneisuus työtään kohtaan ja työssä jaksaminen olivat kehittämisen painopisteitä. Valmennettavilla oli melko hyvä ymmärrys kehittämiskohteistaan jo ennen prosessin aloittamista ja sitä syvennettiin vielä itseanalyysitehtävillä ja niitä refleктоimalla. Kehittämiskohteista tuotettiin tietoa ensisijaisesti keskustelemalla ja pääasiassa niin, että valmennettava henkilö kuvaili kehittämiskohteeseensa liittyviä haasteita jokapäiväisessä työssään ja antoi esimerkkejä tilanteista, joissa hän on havainnut kehittämistarpeita. Coach teki muistiinpanoja valmennettavan kertomuksesta sekä tarkentavia kysymyksiä.



Coachingilla on yleensä realistiset ja selkeät tavoitteet ja siksi ne on mahdollista saavuttaa sille varatussa ajassa. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan kaksi-, kolmi-, tai nelikantakeskustelussa prosessin päättyessä. Tulosten ja vaikuttavuuden arviointia tulisi tehdä sekä prosessin päätyttyä että pidemmällä tähtäimellä, koska coachingilla on sekä lyhyen- että pitkän aikavälin vaikutuksia. Arviointia tulee kuitenkin tehdä aina suhteessa kehittämisen tavoitteisiin ja kehittämistilanteeseen. Vaikka arviointi työnantajaorganisaation puolelta nähtiin tarpeellisenä, tärkeimpänä pidettiin kuitenkin valmennettavan omaa arviota kehittämisestään. Nähtiin myös, että tällaisen kehittämisen lisäämistä organisaatiossa edesauttaisi luotettavat arviointitulokset menetelmän vaikutuksista. Coachingilla todettiin olleen vaikutusta esimies- ja johtajuustaitojen parantumiseen, kommunikointi- ja viestintätaitojen kehittymiseen, oman työroolin ja uratavoitteiden selkeytymiseen sekä työmotivaation kasvamiseen. Positiivisia vaikutuksia havaittiin myös jaksamiseen työssä ja kotona, rohkeuteen asioiden esille ottamisessa, näkökulmien moninaisuuteen, luovaan ongelmanratkaisuun ja ajatusmallien kehittymiseen.

*Miten kehittäminen oikeutetaan ja millaisia arvoja se edustaa?*

Coaching-muotoinen kehittäminen nähtiin tarpeellisenä seuraavista syistä: coaching räätälöityy valmennettavan henkilön yksilöllisten tarpeiden mukaan, esimiehillä ja johtajilla on tarve luottamukselliselle kuuntelijalle ja sparraajalle, coachingin hyödyt ovat pitkävaikutteisia, coachingissa tehdään se mitä luvataan, ja coachingista hyöttyy yksilön ohella myös organisaatio. Valmennettava yksilö itse pitkälti määrittelee kehittämisen tavoitteet, kuitenkin niin, että ne ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Coachin rooli on suunnitella polku tavoitteisiin pääsemiseksi ja vielä tarkistaa matkan varrella valmennettavalta, että suunta on varmasti oikea. Muutosta parempaan tapahtuu silloin, kun kehittämisessä edetään kohti tavoitteiden määräämää suuntaa. Coachingin nähtiin edustavan pehmeitä arvoja, kuten erilaisuutta voimavarana, uusia näkökulmia, toisten ihmisten huomioon ottamista, inhimillisyyttä, parempaa johtajuutta, innovatiivisuutta, tulevaisuutta menneisyyden sijaan, ratkaisukeskeisyyttä, hyvää työilmapiiriä ja tasa-arvoa, avoimuutta ja keskustelua. Kuitenkin oltiin myös sitä mieltä, että coachingilla on mahdollista vaikuttaa yksilön ja organisaation tuottavuuteen sekä viivan alle jäävään tulokseen, mikäli sillä sellaista tavoitellaan. Nähtiin, että coachingia toteutetaan ensisijaisesti yksilön arvojen mukaisesti, kuitenkin niin, että ne ovat linjassa organisaation arvojen kanssa.

## 5.2 Pohdintoja tutkimuksen tuloksista

Coaching kehittämismenetelmänä kasvattaa suosiotaan myös Suomessa. Kentälle tulee jatkuvasti lisää niin kansainvälisiä kuin kotimaisiakin pelaajia. Koska alalle ei ole ”sisäänpääsyvaatimuksia”, on mahdotonta arvioida, miten hyvin HRM Partnersin Leadership coaching –valmennus edustaa kaikkea coaching-muotoista kehittämistä. Lisäksi on muistettava, että tämän tutkimuksen tulokset muodostuvat viiden henkilön haastatteluista. Tutkimukseni tieteellistä arvoa ja yleistettävyyttä lisäisi se, että haastateltuja olisi useampia, mahdollisesti eri yrityksistä tai haastattelut laajennettaisiin myös coacheihin sekä valmennettavien esimiehiin ja alaisiin. Näin tutkimukseen saataisiin lisää syvyyttä ja useampia näkökulmia. Nämä tutkimuksen yleistettävyyttä ja sovellettavuutta lisäävät toimenpiteet eivät olleet tämän tutkimuksen puitteissa mahdollisia, mutta antanevat monia mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Merkittävää oli myös se, että coaching kehittämismenetelmänä kuvattiin tässä tutkimuksessa Räsänen (2006) kehittämisoiteen viitekehyksen avulla. Todellista merkitystä tällä tutkimuksella voisi olla silloin, jos esimerkiksi coachingin lähikäsitteet, kuten mentorointi tai työnohjaus asetettaisiin samaan viitekehykseen. Tällöin menetelmiä olisi mahdollista verrata, mikä on tähän asti osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi.

Mikään tähänastisista coachingin määritelmistä ei vielä ole vakiintunut käytäntöön. Tässä tutkimuksessa käyttämäni Kilburgin (2000) määritelmä oli sisällöllisesti kattava ja laajuudessaan riittävä. Se määrittelee valmennettavan asiakkaaksi, jolla on esimies- ja/tai johtamisvastuuta ja coachin konsultiksi, joka käyttää monenlaisia tekniikoita ja välineitä coaching-sopimuksessa yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Määritelmän mukaan valmennettavan asiakkaan työsuoritus paranee, henkilökohtainen tyytyväisyys kasvaa ja asiakasorganisaation toiminta tehostuu. Kilburg (mt.) määrittelee coachingin auttamissuhteeksi. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että coaching on mitä suuremmissa määrin myös tukevaa toimintaa. Coaching-suhteessa korostuu vahvasti luottamuksellisuus ja näkisinkin, että tämän ulottuvuuden tulisi tulla esiin myös coaching-menetelmää määriteltäessä. Jarvisin (2004) väljemmin määrittelemät coachingin peruselementit näyttäivät toteutuneen myös tässä tutkimuksessa tarkastelluissa coaching-prosesseissa.



Teoria tuntee monenlaisia lähestymistapoja coachingiin (ks. esim. Flaherty 1999, Hudson 1999, Kilburg 2000, Creane 2002). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että coachingin lähtökohdat on vahvasti kytketty useisiin tutkimusperinteisiin ja niitä luovasti yhdistelemällä muodostuvat ne perusoletukset, joihin coaching kehittämismenetelmänä tukeutuu. Tässä tapauksessa kehittämisen teoreettisia lähtökohtia ei oltu tuotu valmennettavien tietoisuuteen sellaisenaan, vaan ne oli julkilausuttu sellaiseen muotoon, että niihin perehtymätön valmennettava saa käsityksen kehittämisen taustalla olevista tutkimusperinteistä (ks. luku 3.3.1).

Lisätutkimuksia on kaivattu myös siitä, millaisella taustalla toimiva coach saa aikaan parhaat tulokset. Kampa-Kokesch ja Andersonin (2001) mukaan toiset pitävät psykologeja parhaina coacheina ja toiset taas pitävät tärkeänä sitä, että coacheilla on business-tajua ja ymmärrystä liikkeenjohdosta. Sparrow (2007) korosti, että coaching-asiakkaat toivovat tällä hetkellä coacheja, joilla on erinomainen liiketoimintaosaaminen. Tässä tutkimuksessa selvisi, että kehittämistilanteet, joihin coachingilla haetaan ratkaisua, ovat hyvin monenlaisia. Tämän tutkimuksen valossa ei siis olekaan mielekästä kysyä kuka on paras coach, vaan tärkeämpää on pohtia, minkälaisella taustalla toimiva coach pystyisi parhaiten ratkaisemaan erilaisia ongelmia erilaisissa kehittämistilanteissa. Coachingia toteuttavan yrityksen näkökulmasta lienee parasta, että sillä olisi tarjota mahdollisimman eritaustaisia coacheja asiakkaittensa yksilöllisiin kehittämistilanteisiin. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehittämistilanteet työelämässä ovat tänä päivänä niin moninaisia, että asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi coachilta vaaditaan usein sekä psykologista että business osaamista. Voidaankin kysyä, miksei psykologilla voisi olla myös business taustaa tai kauppatieteilijällä aikuiskasvatuksen osaamista. Yksi tämän tutkimuksen tuloksista on, että valmennettavat haluavat itse vaikuttaa siihen, millaisen taustan omaavan coachin kanssa he työskentelevät.

Valmennettavien henkilöiden *taustoista, tarpeista ja odotuksista* on kaivattu lisää tietoa (Feldman & Lankau 2005). Näiden tekijöiden nähdään myös olevan yhteydessä valmennettavan *coachattavuuteen* ja sen kautta kehittämisen *onnistumiseen* (mt.).

Londonin (2002) mukaan coachattavat henkilöt kuuluvat yleensä niihin, joiden työssä suoriutuminen on jostain syystä heikentynyt tai niihin, joiden suoriutuminen jossakin yksittäisessä asiassa ei ole riittävällä tasolla uralla etenemiseksi. Tämä näkemys poikkeaa tässä tutkimuksessa saaduista tuloksista. Tähän tutkimukseen osallistuneet suoriutuivat työssään

hyvin, eikä sellaisia puutteita osaamisissa yksittäisillä osa-alueilla oltu havaittu, että ne olisivat muodostuneet esteiksi etenemiselle. Päinvastoin, osallistujat olivat edenneet urallaan. Urapolulla oli sittemmin tullut vastaan haasteita, joihin valmennettavat itse halusivat uusia työkaluja ja valmiuksia selviytyäkseen niistäkin parhaalla mahdollisella tavalla.

Osallistujien kehittämistarpeet ilmentävät johdantoluvussa kuvaamaani uutta aikaa, jolle tyypillisenä piirteenä on yksilöiden vastuu itsestään ja omasta kehittymisestä työssään. Tämä kertoo siitä, että organisaatioissa tällä hetkellä tarjolla olevat kehittämismenetelmät eivät enää täysin vastaa esimiesten ja johtajien kehittämistarpeeseen. Tämä tuo esiin sitä koulutustarpeiden murrosta, joka organisaatioissa tällä hetkellä vallitsee. Ammatillinen koulutus vanhennee nopeasti ja näiden jo käytössä olevien kehittämismenetelmien rinnalle ja jatkoksi kaivataan myös toisenlaista kehittämistä. Tarvitaan menetelmiä, jotka tehokkaasti ja fokusoidusti vastaavat kulloiseenkin kehittämistilanteeseen, tarvitaan ”täsmäkehittämistä”. Tutkimukseni osoittaa, että tätä coaching juuri on.

Tässä tutkimuksessa nousi myös esiin osallistujien kuulluksi tulemisen tarve. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioissa esimiehille ja ylemmälle johdolle ei tänä päivänä löydy kuuntelijaa eikä keskustelukumppania. Jarvis (2004) jaottelee kolme mahdollista asemaa coachille suhteessa valmennettavan työnantajaorganisaatioon: ulkoinen, sisäinen ja esimiescoach. Ristiriitaista on se, että CIPD:n (2005) tutkimuksen mukaan sisäisten coachien käyttö on ulkoisten coachien käyttöä yleisempää. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet näkivät kuitenkin ulkopuolisen coachin ainoana mahdollisena vaihtoehtona omassa kehittämistilanteessaan luottamuksellisuuden varmistamiseksi.

Coachingin markkinointi ei ole Suomessa kovinkaan näkyvää. Sitä eivät kenties myöskään työnantajaorganisaatiot vielä osaa tarjota työntekijöilleen. Näin ollen odotukset coachingille muodostuvat sen perusteella, mitä aiheesta aikakauslehdissä kirjoitetaan tai mitä osallistujat ovat coachingiin jo tutustuneilta saaneet tietää. Mielenkiintoista tutkimuksen tuloksissa oli se, että vaikka coachingista saatavilla olevat tietolähteet ovat suurimmaksi osaksi epävirallisia, valmennettavien odotukset kehittämiselleen ovat hyvin realistisia. Tutkimustulosteni mukaan kukaan ei yllätynyt mutta ei myöskään pettynyt omassa prosessissaan, vaan kaikki osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä kokemukseensa.



Huomattava yhteinen nimittäjä tähän tutkimukseen osallistuneilla valmennettavilla oli se, että he olivat kaikki havainneet kehittymistarpeita itsessään ja osallistuivat coachingiin omasta aloitteestaan. Osallistujat olivat jopa odottaneet tilaisuutta lähteä mukaan tällaisen kehittämiseen ja olivat siksi sitoutuneita prosessiin. Jarvisin (2004) mukaan yleisempää onkin, että työntekijä itse havaitsee tarpeen ja lähtee etsimään siihen ratkaisua. Osallistujien suhtautuminen oli avointa ja heillä oli tarpeeksi itseluottamusta ottaa myös vastaan palautetta. Tutkimustulosten perusteella kaikkien viiden osallistujan coachattavuus oli siis hyvä, koska aiempien tutkimusten asettamat edellytykset hyvälle coachattavuudelle täyttyivät (ks. esim. Goleman 1998, Van Velsor & Guthrie 1998, London 2002).

Tutkimuksen tuloksena jäsentämäni kuvaus coaching-prosessista vastaa peruselementeiltään ja toteutukseltaan aikaisempien tutkimuksien antamaa kuvaa (ks. esim. Berg 2004, Feldman & Lankau 2005). Myös prosessissa käytettävät menetelmät ja työkalut tukivat aikaisempien tutkimusten luomaa käsitystä eniten käytetyistä ja parhaiten toimivista välineistä (ks. esim. Downey 1999, Parsloe & Wray 2000, Wilkins 2000, Sztucinskin 2001, Gjerde 2004, Jarvis 2004). Kaikessa coachingissa ensisijaisena suhteena pidetään suhdetta coachin ja valmennettavan yksilön välillä (Wilkinsin 2000, Sztucinski 2001, Jarvisin 2004, Gjerde 2004). Tämä suhde korostui myös tässä tutkimuksessa, sillä valmennettavan ja coaching suhteen ja sen toimivuuden nähtiin olevan merkittävin yksittäinen tekijä koko coaching-prosessin onnistumiselle.

Jarvis (2004) on korostanut, että esimiehen on ymmärrettävä coaching-prosessia ja tuettava sitä sekä oltava avoin sen tuloksien suhteen. Tätä edesauttaa Jarvisin (mt.) mukaan muun muassa se, että esimies osallistuu kehittämisen tavoitteiden määrittelyyn. Yksi tämän tutkimuksen tuloksista oli, että esimiehen sitoutuminen kehittämiseen nähtiin puutteellisena. Näin koettiin siitä huolimatta, että esimies oli osallistunut alkutapaamiseen, jossa tavoitteet asetettiin. Jarvis (2004) painottaa, että HR:n tehtävä on sitouttaa valmennettavan esimies tukemaan coaching-prosessia. Tämä on tärkeää siksi, että esimies loppukädessä vastaa siitä, millaista kehittämistä hän alaisilleen tarjoaa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että coaching on organisaatioissa edelleen melko tuntematon menetelmä. Vaikka siihen osallistuneet näkevät sen muuhun koulutukseen rinnastettavana menetelmänä, esimiehet eivät tunnista coachingin roolia organisaation koulutustarpeissa. Tässä korostuu HR:n merkitys coachingin puolestapuhujana ja markkinoijana omassa organisaatiossaan.

Tässä tutkimuksessa oppiminen coachingissa nähtiin hyvin käytännönläheisenä ja konkreettisenä. Tämä tukee Griffithsin (2005) ja Hurdin (2002) näkemyksiä siitä, minkälaista oppiminen coachingissa on ja miten se käytännössä tapahtuu. Merkittävä tulos oli se, että osallistujat kokevat oman käyttäytymisensä muuttamisen coachingin avulla mahdolliseksi ja opittujen asioiden käytännön työhön soveltamisen helpoksi.

Jarvis (2004) toi esiin, että coaching ei sovellu kaikenlaiseen kehittämiseen ja että kaikki vaihtoehdot on punnittava huolellisesti ennen päätöstä käytettävästä kehittämismenetelmästä. Se, että coachingilla päästiin hyviin tuloksiin kaikissa aineiston kehittämistilanteissa ei välttämättä tarkoita sitä, etteikö jokin muu kehittämisen muoto, esimerkiksi jokin lähikäsitteistä, olisi voinut tuottaa yhtä hyviä tai parempia tuloksia.

Tutkijat kehottavat mittaamaan coachingin vaikutuksia pidemmällä aikavälillä (ks. esim. Mattson 2005, Carter & Connage 2007). Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan kehittämisellä on kuitenkin sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikutusta, joten mittaamista tulisi tehdä sekä prosessin päättymisen jälkeen että pidemmällä ajanjaksolla. Coachingin vaikutusten arviointi ja mittaaminen nähtiin ennen kaikkea HR:n tehtävänä. Valmennettavat näkivät arviointitehtävän hyvin haasteellisena. Myös aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet coachingin vaikutuksien arvioinnin vaikeudet (ks. esim. CIPD 2006, 2007). Monet tutkijat ovat kehittäneet malleja ja työkaluja, joiden avulla arviointia olisi mahdollista tehdä (ks. esim. Kirkpatrick 1994, Kilburg 2001, Phillips & Phillips 2001, Tach 2002). Tässä tutkimuksessa puutteellisen arvioinnin nähtiin johtuvan ennen kaikkea siitä, että coaching-prosessit olivat organisaatioissa ensimmäisiä, eikä niiden käytössä olevia mittareita oltu ainakaan toistaiseksi viritetty mittaamaan coachingin kaltaisen kehittämisen tuloksia. Uusia mittareita ei myöskään haluttu tätä varten lanseerata, sillä niitä nähtiin olevan muutenkin jo liikaa.



## 6 LOPPUSANAT

Tämän tutkielman valmistumisen aikoihin huhtikuussa 2008 CIPD julkaisi vuosittaisen, Englannin HR-ammattilaisille tehdyn kyselynsä tulokset. Tuloksista selvisi, että verrattuna vuoteen 2007 coachingin käyttö oli jälleen kasvussa. Kun vuonna 2007 organisaatioista 63 % käytti coachingia, oli vastaava luku vuonna 2008 noussut 71 %:iin. Kyselyä analysoineiden asiantuntijoiden mukaan tulokset todistavat, että coaching on nyt lopullisesti siirtynyt muoti-ilmiöiden joukosta vakavasti otettavien, yksilölle ja organisaatiolle todellisia hyötyjä tuovien kehittämismenetelmien listalle. Tutkimuksen tuloksissa oli myös yleisesti havaittavissa suuntausta pois perinteisistä kouluttamisesta ja siirtymistä räätälöidympiin kehittämistapoihin.

Mielenkiintoista tutkimuksen tuloksissa oli se, että vuonna 2008 ulkopuolisten coachien käyttö oli lisääntynyt vain 38 %:ssa ja vähentynyt jopa 19 %:ssa organisaatioista. Sen sijaan esimiesten toimiminen coacheina oli lisääntynyt 53 %:ssa ja vähentynyt 5 %:ssa organisaatioista edellisvuoteen verrattuna. Aiempien vuosien tutkimustuloksista poiketen esimiesten käyttö coacheina nähtiin nyt myös sisäisten tai ulkoisten coachien käyttöä tehokkaampana. Kyselyä analysoineet asiantuntijat totesivatkin, että coachingissa on tultu tienristeykseen, jossa on tehtävä strategisia valintoja. On tehtävä päätös siitä, tuleeko coachingista esimiehen ja alaisen välinen valmennustyökalu vai ammatikseen coachingia harjoittavien kehittämismenetelmä.

Tuloksia analysoineet toteavat myös, että coaching on edelleen yksi vähiten ymmärretyistä kehittämismenetelmistä. Tämä näkyy heidän mukaansa esimerkiksi epäjohtonmukaisissa vastauksissa kyseltäessä organisaatioiden kehittämisvastaavilta heidän coaching-aktiviteeteistaan. Vieläkin on heidän mukaansa epäselvyyttä siitä, mitä ylipäättään pidetään coachingina, samoin kuin siitä, mikä sen paikka ja rooli organisaation käyttämien kehittämismenetelmien joukossa on.

## LÄHTEET

Barlow, L. (2005). Effective structuring of coaching: using five questions. *Development & Learning in Organizations*, 19(6), 11-12.

Berg, M. E. (2004). *Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.

Berglass, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, June, 86-92.

Berman, W. H. & Bradt, G. (2006). Executive Coaching and Consulting: "Different Strokes for Different Folks". *Professional Psychology Research and Practise*, 37(3), 244-253.

Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K.M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(1), 40-45.

Campbell, M.A., & Gardner, S. (2003). *A pilot study to assess the effects of life coaching with Year 12 students*. Paper presented at the First Australian Conference on Evidenced-Based Coaching, July, Sydney.

Caplan, J. (2003) *Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring*. London: CIPD.

Carter, A. & Connage, T. (2007). A Case Study in Evaluating Behavioural Change from a Coaching Programme. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 5(1).

Carter, A., Kerrin M. & Silverman, M. (2004). *Practical Methods for Evaluating Coaching*. A report sponsored by IES Employee and Management Development Research Network, Brighton, IES Report no. 410.

CIPD. (2003-2008). *Learning and development: annual survey reports 2003-2008* [verkkojulkaisu]. London: Chartered Institute of Personnel and Development.  
<[http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/general/\\_lrngdevsvy.htm](http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/general/_lrngdevsvy.htm)> (Viitattu 18.4.2008)

CIPD. (2005). *Training to learning* [verkkojulkaisu]. London: Chartered Institute of Personnel and Development.  
<<http://www.cipd.co.uk/helpingpeoplelearn/researchsummary.htm>> (Viitattu 8.2.2008)

CIPD. (2008). *Reflections on the 2008 learning and development survey*. [verkkojulkaisu]. London: Chartered Institute of Personnel and Development.  
<[http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/general/\\_lrngdevsvy.htm](http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/general/_lrngdevsvy.htm)> (Viitattu 19.4.2008)



Clegg, S.R., Rhodes, C., Kornberger, M. & Stilin, R. (2005). Business coaching: challenges for an emerging industry. *Industrial and Commercial Training*. 37(4/5), 218

Creane, V.E. (2002). *An Exploratory study of personal coaching on clients perspective*. California Institute of Integral studies. CA

Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) (2000). *The Discipline and Practice of Qualitative Research*, teoksessa Handbook of Qualitative Research, 2. Edition, Sage Publications, Ins. USA, 1–28.

Downey, M. (1999). *Effective Coaching*, Orion Publishing Group, London.

Duff, P.J.J. (2002). *The role of personal coaching in enhancing leadership confidence and learning capability*. Unpublished masters dissertation, Royal Roads University.

Edwards. L. (2003). Coaching – The latest buzzword or a truly effective management tool? *Industrial & Commercial Training*, 35(7), 298-301.

Feldman, D.F. & Lankau, M. J. 2005. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.

Flaherty, J. (1999). *Evoking excellence in others*. Boston, MA: Butterworth- Heinemann.

Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K. W. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, 203-205.

Garvey, B. (2004). The mentoring/counselling/coaching debate: Call a rose by any other name and perhaps it is a bramble. *Development and Learning in organizations*. 18(2), 6-8.

Gjerde, S. (2004). *Coaching. Vad-varför-hur?* Lund: Studentlitteratur.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Grant, A. M. (2001a). *Towards a psychology of coaching*. Coaching Psychology Unit, School of Psychology, University of Sydney, New South Wales, Australia.

Grant, A.M. (2001b). *Towards a psychology of coaching: The impact of Coaching on metacognition, mental health and goal attainment*. Unpublished doctoral dissertation, Macquarie University, Sydney, New South Wales, Australia.

Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transform... *Management Learning*, 37(4), 475-497.

Griffiths, K. (2005). Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65.

Hagge, E. (2008). *Sample of coaching questions*, [verkkojulkaisu]. University of British Columbia, UBC Coaching Services  
<[http://web.ubc.ca/okanagan/Sample\\_of\\_Coaching\\_Questions](http://web.ubc.ca/okanagan/Sample_of_Coaching_Questions)> (Viitattu 18.3.2008)

Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä*, 213-229. Helsinki: Edita.

Hay, J. (1995) *Transformational mentoring*. London: Sherwood Publishing.

Hirvihuhta, H. (2006). *Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen*. Tammi. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hurd, J.L. (2002). *Learning for Life: A phenomenological investigation into the effect of organizational coaching on individual lives*. Unpublished doctoral dissertation, Union Institute and University Graduate College, USA.

International Coach Federation (1998). *Client Survey Results and Press Release*. [Online]. <<http://www.coachfederation.org/pressroom/pr-clientsurvey.asp>> (Viitattu 27.10.2007)

International Coach Federation. (2008), [verkkojulkaisu]. <<http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+ICF/>> (Viitattu 5.4.2008)

Jackson, P. (2005). How do we describe coaching? An exploratory development of a typology of coaching based on the accounts of UK-based practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 45-59.

Jarvis, J. (2004) *Coaching and buying coaching services*. A guide. London: CIPD. <<http://www.cipd.co.uk/guides>> (Viitattu 28.10.2007)

Joo, B. K.(2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.

Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40, 71-77.

Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.

Kilburg, R.R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.

Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.



Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267.

Kilburg, R. R. (2004). Trudging towards Dodoville: Conceptual approaches towards and case studies in executive coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 203-213.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kuusinen, K-L. (2001). *Yleiskatsaus kognitiivisiin teorioihin*. Teoksessa S. Kähkönen, I. Karila, & N. Holmberg (toim.), *Kognitiivinen psykoterapia*, 12-24. Helsinki: Duodecim.

Linley, P. A. (2006). Coaching Research: who? what? where? when? why? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 1

London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Lucas, B. (2007). Bill Lucas asks the unaskable: is coaching becoming unfashionable? *Training Journal*, July, 17

Löbel, R. W. (2006): *How Swedish organisations can benefit from Corporate coaching*. Henley management college.

Mattson, B. (2005). Using the Critical Outcome Technique to Demonstrate Financial and Organizational Performance. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 102-120

Niitamo, P. (2008). WOPI [verkkojulkaisu]. <<https://www.wopi.net/>> (Viitattu 11.3.2008)

Paige, H. (2002). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Executives. *International Education Journal*, 3(2), 61-70

Parsloe, W. & Wray, M. (2000). *Coaching & Mentorship: Practical methods to improve learning*, London: Kogan Page.

Phillips, P.P. & Phillips, J.J. (2001). Symposium on the Evaluation of Training. *International Journal of Training and Development*, 5(4), 240-247

Pinchot, E. & Pinchot, G. (2000). *Roots and boundaries of executive coaching*. In M. Goldsmith, L. Lyons, & A. Freas, (Eds.), *Coaching for leadership: How the world's greatest coaches help leaders learn*, 43-64. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Quick, J.C., & Macik-Frey, M. (2004). Behind the Mask: coaching through deep interpersonal communication. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 67-74.

Routamaa, V. (2008). MBTI-Finland [verkkojulkaisu]. Vaasa. <<http://lipas.uwasa.fi/mbti/index.htm>> (Viitattu 18.3.2008)

Räsänen, K. (2007) Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa E. Ramstad, & T. Alasoini, (toim.), Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita, 40-66. Työministeriön raportteja, 53, 40-66, Helsinki: Tykes.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 7.2.2008.)

Schein, E.H. (1985). *Career anchors. Discovering your real values*. San Diego: University Associates.

Seppänen-Järvelä, R. (2006). *Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien muodonmuutos*. Teoksessa Seppänen-Järvelä & Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Helsinki: Stakes.

Sparrow, S. (2007). It's a jungle out there. *Training & Coaching Today*, January, 22-23

Suomen kielen perussanakirja 1990 - 1994: Suomen kielen perussanakirja I - III. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 55. Painatuskeskus, Helsinki.

Sztucinski, K. (2001). *The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience*. Unpublished doctoral dissertation, Washington, D.C., George Washington University.

Thach, E.C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(3/4), 205-214.

Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95.

Van Velsor, E., & Guthrie, V. A. (1998). *Enhancing the ability to learn from experience*. In C. McCauley, R. Moxley, & E. VanVelsor (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*, 242-261. San Francisco: Jossey-Bass.

Wager, M. (2002). *Laadullinen tutkimus: eräänlaista muotokuvamaalausta*. Aristos, Taitoakatemia aikakausjulkaisu 12(2), 12-13.

Whitmore, J.(1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey

Whitmore, J. (2003). *Coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books AB.

Wilkins, B. (2000). *A grounded theory study of personal coaching*. Unpublished doctoral dissertation, Missoula, Montana, University of Montana.

Williams, P. (2003). The potential perils of personal issues in coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*, 2, 21-30.

Wilson, C. (2006). The History of Coaching and the Need for Accreditation. *The Bulletin of the Association of Coaching*, 8, 7-10.



Zeus, P. & Skiffington, S. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: McGraw Hill

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices*. Sydney: McGraw Hill.

### **Haastattelut**

Riihimäellä 18.2.2008

Vantaalla 19.2.2008

Tampereella 29.2.2008

Tampereella 29.2.2008

Helsingissä 20.3.2008

## **LIITE 1. Haastattelurunko**

### **1. Mistä syystä kehittämistavaksi valitaan coaching?**

- Mitä kautta päädyit valitsemaan coachingin?
- Mietitkö muita vaihtoehtoja, mitä?
- Millainen oma suhtautumisesi oli kyseiseen kehittämismenetelmään?
- Kuinka sitoutunut olit prosessiin?
- Millaisen tarpeen pohjalta lähtisit uuteen coachingiin?

### **2. Mitä coaching on?**

- Miten kuvailisit coachingia?
- Millainen oli ihan tavallinen coaching-sessio?
- Miten kuvailisit suhdetta coachiisi?
- Miltä tuntui olla coachattavana? Esimerkkejä...
- Miten kuvailisit coachingia jollekin sellaiselle, joka ei tiedä siitä mitään?
- Oliko prosessissa jotakin yllättävää?
- Oliko prosessissa jotakin hankalaa tai turhauttavaa?
- Millaista oppimista coaching-tilanteessa tapahtuu ja miten?
- Voiko opittua viedä käytännön työhön, miten?

### **3. Millaista vaikutusta coachingilla on valmennettavaan asiakkaaseen?**

- Miten kuvailisit tavoitteita ja odotuksia, joita coachingille asetettiin?
- Miten hyvin tavoitteet mielestäsi saavutettiin?
- Millaista vaikutusta coachingilla on ollut sinuun?
- Millä keinoin coachingin vaikutuksia voi mielestäsi arvioida?
- Millaisia vaikutuksia uskot prosessilla olevan pitkällä aikavälillä (yli 1v.)?
- Haluaisitko vielä kertoa kokemuksestasi jotakin mitä en ole osannut kysyä?